



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE
COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS DE LA EMPRESA LA SALUMERIA

AUTORA

Claudia Baccichetto Córdoba

AÑO

2018



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y
VENTAS DE LA EMPRESA LA SALUMERIA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Hospitalidad y Turismo

Profesor Guía

MsC, Caroline Alice Frey van Nuffel

Autora

Claudia Baccichetto Cordova

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de mejora de calidad en el área de comercialización y ventas de la empresa la Salumeria, a través de reuniones periódicas con la estudiante Claudia Baccichetto Cordova, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

MsC. Caroline Alice Frey van Nuffel

C.I.:0910874759

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber corregido el trabajo, Plan de mejora de calidad en el área de comercialización y ventas de la empresa la Salumeria, a través de reuniones periódicas con la estudiante Claudia Baccichetto Cordova, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Luis Felix Teran Hidalgo M.B.A

CI: 1713555702

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaró que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Claudia Baccichetto Cordova

CI: 1715827588

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi persona, por la perseverancia que he tenido y por lograr cerrar un capítulo más en mi vida.

A mi familia por acompañarme durante todo el proceso.

A mi tutor Caroline Alice Frey por su ayuda y dedicación durante la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

A las etapas de la vida.

RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como objetivo presentar un plan de mejora de calidad en el área de comercialización y ventas de la empresa La Salumeria. El objetivo de este plan es mejorar la atención al cliente a través de medios digitales y creando estándares para las áreas mencionadas anteriormente.

El capítulo uno contiene el marco teórico, el cual muestra los conceptos claves y la evolución histórica de la calidad en el servicio desde el punto de vista de los maestros que estudiaron esta teoría. Además, se hace referencia a herramientas que se destacarán durante el proyecto.

En el segundo capítulo se muestra el contexto de la organización, en el que se realiza una breve descripción del negocio desde su origen, la estructura que tiene, descripción de los puestos de trabajo y los productos ofertados. De igual manera, se realiza un análisis de la competencia y otro sobre el perfil del cliente y su perspectiva.

El capítulo tres se enfoca en los procesos a través de herramientas como: mapa de procesos *Blueprint*, Auditoria interna con su lista de indicadores críticos y posibles soluciones, resultados relevantes del informe de auditoría y el FODA cruzado (matriz CAME).

En el cuarto capítulo se puede observar la propuesta de mejora, donde se plantean las políticas de calidad y sus objetivos, la matriz de priorización de objetivos, metas y estrategias, definición de roles y responsabilidades al igual que de estrategias, técnicas y acciones de comunicación y documentación. Se realiza un mapa de procesos *Blueprint* optimizado y la matriz de medición de indicadores.

Para finalizar, el quinto capítulo trata sobre la propuesta de intervención los presupuestos y cronograma y la estimación para recuperar la inversión.

ABSTRACT

The following work aims to present a plan to improve quality in the area of marketing and sales of the company La Salumeria. The objective of this plan is to improve customer service through digital media and creating standards for the areas mentioned above.

Chapter one contains the theoretical framework, which shows the key concepts and the historical evolution of quality in the service from the point of view of the masters of this theory. In addition, reference is made to tools that will stand out during the project.

In the second chapter the context of the organization is shown, in which a brief description of the business is made from its origin, the structure it has, description of the jobs and the products offered. Of equal an analysis of the competition is made and another on the profile of the client and his perspective.

Chapter three focuses on the processes contained in the sales and marketing area of the company La Salumeria, through tools such as: Blueprint process map, Internal audit with its list of critical indicators and possible solutions, relevant results of the report of audit and the crossed SWOT (matrix CAME).

In the fourth chapter you can see the improvement proposal, where quality policies and their objectives are raised, the matrix of prioritization of objectives, goals and strategies, definition of roles and responsibilities as well as strategies, techniques and communication actions and documentation. An optimized Blueprint process map and the indicator measurement matrix are made.

Finally, the fifth chapter deals with the intervention proposal, which contains the prioritization of goals, strategies and actions, as well as the intervention program, budgets and schedule and the estimate to recover the investment.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I. MARCO TEORICO	5
2. CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	9
2.1 Breve descripción del negocio	9
2.2 Estructura organizacional y descripción del puesto	9
2.3 Productos ofertados y precios	11
2.4 Análisis de competitividad	11
2.5 Análisis desde la perspectiva del cliente	13
2.6 Resultados cualitativos	13
2.7 Perfil del cliente	14
2.8 Resultados cuantitativos	15
2.8.1 Breve análisis de las expectativas del cliente	16
2.9 Conclusiones de los análisis realizados	16
3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE PROCESOS	17
3.1 Descripción del área de análisis	17
3.2 Mapa de procesos / diagrama (blueprint actual)	19
3.2.1 Comercialización y venta directa	19
3.2.2 Comercialización y venta al por mayor.	20
3.3 Auditoría interna	21
3.3.1 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones	21
3.4 Resultados relevantes del informe de auditoría interna	22

3.4.1 FODA cruzado	24
4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA	25
4.1 Planteamiento de política de calidad	25
4.2 Planteamiento de objetivos de la calidad	26
4.3 Matriz de priorización de objetivos, metas y estrategias.....	27
4.4 Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad	28
4.5 Definición de estrategia, tácticas y acciones de comunicación y documentación.....	35
4.6 Mapa de procesos optimizado (BLUEPRINT OPTIMIZADO) .	37
4.7 Matriz de medición de indicadores (meta – indicador - frecuencia de medición)	39
5. CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	40
5.1 Matriz objetivos priorizados, metas, estrategias y acciones ...	40
5.2 Programación de la intervención	41
5.2.1 Presupuesto de inversión para propuesta de mejoramiento.....	41
5.2.2 Cronograma de intervención (incluye responsables e involucrados)	44
5.3 Estimación para la recuperación de la inversión prevista para la mejora de calidad	45
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
6.1 Conclusiones.....	47
6.2 Recomendaciones	48
REFERENCIAS	50
ANEXOS	52

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional.	9
Figura 2. Blueprint, venta directa.....	19
Figura 3. Blueprint, venta al por mayor.	20
Figura 4. Blueprint optimizado, venta al público.	37
Figura 5. Blueprint optimizado. Venta al por mayor.....	38

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Benchmarking	12
Tabla 2. Procesos de Área.....	18
Tabla 3. Lista de incidentes y soluciones, venta directa.....	21
Tabla 4. Lista de incidentes y soluciones, venta por mayor.	22
Tabla 5. FODA	24
Tabla 6. CAME	24
Tabla 7. Políticas de calidad.....	25
Tabla 8. Objetivos SMART.....	26
Tabla 9. Matriz de priorización de objetivos, metas y estrategias	27
Tabla 10. Manual de funciones La Salumeria	28
Tabla 11. Manual de funciones La Salumeria	29
Tabla 12. Manual de funciones La Salumeria	30
Tabla 13. Manual de funciones La Salumeria	31
Tabla 14. Manual de funciones La Salumeria	32
Tabla 15. Manual de funciones La Salumeria.	33
Tabla 16. Manual de funciones La Salumeria.	34
Tabla 17. Definición de estrategia, tácticas y acciones de comunicación y documentación	35
Tabla 18. Matriz de medición de indicadores	39
Tabla 19. Estrategias y acciones priorizadas.	40
Tabla 20. Presupuesto para el plan de mejora de calidad.	41
Tabla 21. Auditoria de procesos y estándares de calidad.	42
Tabla 22. Contrato manejo de redes sociales.	42
Tabla 23. Creación de App.....	42
Tabla 24. Contrato vendedor.....	43
Tabla 25. Capacitación servicio al cliente.	43
Tabla 26. Capacitación HACCP.	43
Tabla 27. Cronograma de intervención.	44

INTRODUCCIÓN

Se estima que el 90% de la composición empresarial en el Ecuador tiene origen familiar (El Telégrafo, 2016).

El año pasado, las ventas de embutidos en el país aumentaron hasta en el 14% y se estima en más de 30 millones de kilos la producción anual de estos productos (El Universo, 2017).

La Salumeria forma parte de este porcentaje de empresas familiares y productores de embustidos artesanales. Nace en el 2015, creada por Alfredo Baccichetto y su hijo Giovanni Baccichetto. Está ubicada en Santa Rosa de Cusubamba, en el cantón Cayambe perteneciente a la provincia de Pichincha.

Este es un negocio orientado a la creación de embutidos artesanales desde su inicio, es decir desde la crianza del cerdo, de esta manera asegurar la calidad del producto. Al ser una empresa pequeña y con pocos años de funcionamiento, esta cuenta con cuatro empleados entre los cuales se reparten las funciones.

Alfredo Baccichetto es el encargado de toda la parte administrativa y financiera. Giovanni Baccichetto es el encargado de la creación del producto, desde el momento que llega el animal faenado hasta el empaque. Actualmente su mayor problema es la deficiencia que existe al momento de comercializar y vender el producto. Los encargados de esta área son los dos Srs. Baccichetto, quienes están en contacto con el cliente para recibir los pedidos, son los encargados de entregar el producto en los puntos de venta y al cliente directamente, y de los procesos de facturación y cobranza (Baccichetto., 2017).

Hoy en día los embutidos se comercializan dentro de la ciudad de Quito, centro norte, Cumbaya y Puembo en distintos restaurantes, cafeterías, tiendas y delicatessen. También se reciben pedidos de clientes que se comunican

directamente con la empresa. La Salumeria ha formado parte de ferias de comida, ferias artesanales, independientes y demás que se han realizado dentro de la ciudad con el fin de captar más consumidores y hacer conocer el producto dentro de Quito (Baccichetto, 2017).

Siendo esta una empresa familiar ha crecido sin tener un orden, ni estándares convirtiendo hoy en día al área de comercialización y ventas en su lado más débil. Es por eso que con la creación de estándares y procesos en esta área la empresa dará una mejor imagen de la marca y de esa forma un impacto positivo en los consumidores, generando mayores ingresos, lo cual permitirá que la empresa siga expandiéndose.

Objetivos

Objetivo general

Realizar un plan de mejora de calidad en el área de comercialización y ventas en la empresa La Salumeria.

Objetivo Especifico

- I. Determinar la situación actual de la empresa.
- II. Analizar el manejo de los procesos internos de la empresa.
- III. Crear una propuesta de mejora de calidad en los procesos del área de comercialización y ventas de la empresa.
- IV. Estructurar la propuesta de intervención para el plan de mejora de calidad.

Justificación

Una vez detectadas las falencias en el área de comercialización y venta de la empresa La Salumeria, se ha decidido realizar un plan de mejora de calidad,

puesto que este es un negocio que tiene mucho potencial, y su experiencia en el mercado lo convierte en una empresa en expansión y crecimiento.

Al establecer estrategias y buenos procesos, se espera que la empresa pueda surgir de manera organizada, logrando llegar a otras ciudades, dándose a conocer por su calidad tanto en el producto como en su comercialización. Además, el manejar una imagen estandarizada y por los medios correctos generará confianza para los clientes finales, así como también para los clientes intermediarios.

El presente proyecto se vincula con el objetivo No.5 del Plan del Buen Vivir, que habla sobre “impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017), el objetivo pertenece a la política 5.2, la cual se refiere a “diversificar la producción nacional, a fin de aprovechar nuestras ventajas competitivas, comparativas y las oportunidades identificadas en el mercado interno y externo, para lograr un crecimiento económico, sostenible y sustentable” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

De igual manera este proyecto se vincula con el lineamiento de la Escuela de Hospitalidad y Turismo que corresponde a la “creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad” (Universidad De Las Américas, 2017). Y, por otro lado está articulado con la línea de investigación de la Universidad de Las Américas [UDLA], “Salud y bienestar” (Universidad De Las Américas, 2017).

Métodos, técnicas e instrumentos

Para el plan de mejora de calidad dentro del área de comercialización y ventas de la empresa La Salumería se utilizará el método de investigación cualitativo el cual se enfoca en comprender la perspectiva que describe los fenómenos sociales de un grupo seleccionado, en este caso los embutidos, su

presentación y su comercialización, así genera teorías e hipótesis de lo que está sucediendo en el área (Ruiz, 2012, p. 12).

Primero que nada, se debe verificar la viabilidad de la investigación en tiempo, recursos y habilidades. De esta forma se sabrá si se cuenta con los recursos necesarios para realizarla y si es posible llevarla a cabo. Para este tipo de investigación se toma un grupo pequeño para investigar, esta muestra debe ser pequeña y aleatoria. Luego se deben plantear preguntas de investigación las cuales deben ser congruentes con los objetivos, todos enfocados en un mismo punto.

La investigación cualitativa se basa en el proceso de recolección y análisis, en el cual el investigador hace una propia descripción y valoración de los datos (Hernández, 2014, p. 365).

Dentro de la investigación se utilizarán dos tipos de métodos. Primero el sondeo de opinión utilizando la técnica de encuesta SERVQUAL (Service Quality) la cual se basa en encontrar las falencias y fortalezas que tiene la empresa dentro de las cinco dimensiones básicas en el servicio como son los elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad o garantía y la empatía. Estas se plasman en veintidós preguntas que estarán dentro de las encuestas entregadas a los consumidores, en este caso veinte encuestas que nos permitirán identificar y cuantificar la brecha que determina la satisfacción del cliente (Cabello, y Chirinos, 2012).

A parte del sondeo de opinión se utilizara el método ISMI (International Service Marketing Institute) el cual a través del método Blueprint nos permite identificar como se están llevando a cabo los procesos en el área de comercialización y venta y definir cuál es el problema. Esta herramienta identifica dos áreas, las actividades visibles para el cliente y las que se realizan para la prestación del servicio pero que el cliente no puede ver. Dentro de estas dos áreas se observa

lo que está antes, durante y después de que el producto sea entregado (Skarzynski, 2008).

1. CAPÍTULO I. MARCO TEORICO

Hoy en día la calidad es fundamental en cualquier negocio y más aún en los que involucran servicio al cliente y producción de alimentos. Esto no quiere decir que es un tema reciente, al contrario, la calidad ha estado plasmada en libros desde la edad media y ha ido evolucionando hasta el punto de estar entre lo más importante al momento de entregar un producto o servicio.

El diccionario de la Real Academia de España. (2017), define a la calidad como: "la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor". Pero por sí sola, calidad, no significa nada si no va acompañada de un adjetivo calificativo. La medición de la calidad entre bueno o malo, excelente o deficiente, se ha convertido en la primera estrategia de competitividad empresarial. Abordando la calidad desde este aspecto, ampliaremos el concepto abstracto de calidad a: Calidad de fabricación, calidad de servicios y calidad de producto, mismos que abordaremos a profundidad más adelante.

Siendo la calidad tópica de diversas teorías; es preciso decir que la percepción empresarial de calidad ha ido cambiando a través del tiempo, Rojas Ramos (2003) nos dice que:

La calidad ha evolucionado a través de cuatro eras: la de inspección (siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución de los problemas por la falta de uniformidad del producto; la era del control estadístico del proceso (década de los treinta), enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección; la del aseguramiento de la calidad (década de los cincuenta), que es cuando surge la necesidad

de involucrar a todos los departamentos de la organización en diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad; y la era de la administración estratégica por calidad total (década de los noventa), donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad (Ramos, 2003, p.3).

Por otro lado, Cubillos y Rozo (2012) plantean las cuatro etapas evolutivas de la calidad donde observamos que el concepto, a partir de la década de los 90 se amplía a "Calidad Total" entendido como una estrategia de gestión y organización con el objetivo único de satisfacer las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés igualmente. En la actualidad -calidad total- es entendida como el mejoramiento continuo de las políticas y procesos empresariales de producción y comercialización.

De igual manera nos dicen Cubillos y Rozo que esta definición de calidad puede analizarse desde dos dimensiones fundamentales: "la dimensión cronológica y la dimensión conceptual, que se inicia con el surgimiento del control estadístico de calidad". (Cubillos y Rozo, 2012, p.88)

Retomado los conceptos de Calidad de fabricación, calidad de servicios y calidad de producto es importante mencionar que más allá de la conceptualización de los mismos las empresas deben llevar el significado de calidad a la acción y esto se realiza a través de la gestión de calidad.

Entendemos a la gestión de la calidad como un plan o conjunto de acciones sistematizadas necesarias para asegurar a los clientes confianza y total satisfacción frente a un producto o servicio. Los bienes que pueden satisfacer expectativas y necesidades del consumidor pueden ser tangibles e intangibles. Los bienes tangibles son productos materiales que atienden las necesidades físicas del consumidor, mientras que los intangibles son productos inmateriales (servicios, trato con el cliente) y atiende a los problemas y carencias del cliente.

La Salumeria funciona desde el 2015 a través de las políticas de soberanía alimentaria mencionadas ¿Pero qué relación guardan la soberanía alimentaria y la calidad en la producción de los alimentos? La respuesta es: los procesos de producción; y son varios los ámbitos en los que se puede estimar la calidad al momento de producir alimentos. Todolí Torró (2008) no dice que la calidad de los alimentos debe ser:

Nutricional: Aptitud del alimento para satisfacer las necesidades orgánicas en términos de energía y nutrientes.

Higiénica: Tomando en cuenta la contaminación, el tratamiento térmico y las condiciones de almacenamiento.

Sensorial: Organolépticas (visuales, olfativas, gustativas) y digestivas consideradas como los efectos en el organismo del consumidor después de ingerir el producto.

Por otro lado, en cuanto a la calidad de servicios González (2014) dice que:

Al gestionar la calidad de la prestación de servicios, es importante considerar que un servicio es un proceso que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor, o también puede entenderse como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal. (p.1)

Existen cinco dimensiones básicas en el servicio: los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y garantía, y la empatía. Para profundizar en la calidad del servicio nos centraremos en la capacidad de respuesta y la empatía.

Si bien la fiabilidad y seguridad garante de los elementos tangibles son el primer aspecto que debe cubrir la gestión de procesos empresariales, un segundo aspecto no menos importante salpica de un modo u otro, toda concepción de calidad y es la prestación de servicios al cliente que consume el producto. La intangibilidad del servicio como producto suele generar una no diferenciación entre la producción y la entrega del elemento tangible, por lo que usualmente el concepto de calidad total decae en el aspecto de la relación productor- cliente

Habiendo entendido estos conceptos podríamos inferir que la calidad del servicio es la relación que generemos entre el producto que entregamos y el producto que el cliente espera recibir, pero su verdadero campo de acción no reside en esta relación; el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio. Este dice que la gestión de calidad en el servicio se genera entre lo que el cliente espera del producto y lo que el cliente percibe del servicio que le brinda ese producto, es decir, que el servicio brindado al momento de comercializar el producto puede influenciar positiva o negativamente en lo que el cliente ya percibe del producto. Gorji (2013) nos explica que el enfoque del modelo SERVQUAL se basa en una evaluación del cliente sobre la expectativa que tiene del producto y lo que recibe, en este caso será enfocado en la calidad del servicio al momento de recibir el producto, es decir cómo se encuentra el aspecto de la comercialización y la venta.

El modelo SERVQUAL se aplica mediante un cuestionario que consta de tres partes con el propósito de entender las expectativas del cliente para después brindarle un servicio que el considere de alta calidad.

Después de haber analizado la gestión en la producción de alimentos en La Salumeria y proponer la aplicación de cuestionarios SERVQUAL para evaluar la calidad del servicio en el ámbito de comercialización y venta, se planteó la elaboración de un plan de mejoras basado en la norma ISO 9001 la cual ayuda a gestionar y controlar de manera continua la calidad en todos los procesos.

2. CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se detalla las características del producto y situación de la empresa para dar a conocer de una manera más clara y puntual el lugar donde se realizará la investigación. Cabe recalcar que el negocio no cuenta con una estructura organizacional, carece de misión y visión al igual que objetivos. Dentro de este capítulo y como parte de una gestión de calidad se hará un planteamiento de las mismas.

2.1 Breve descripción del negocio

La empresa La Salmuera es un negocio familiar enfocado en la producción de embutidos artesanales de alta calidad la cual utiliza productos locales con técnica Italiana. Está dirigida a clientes de nivel socioeconómico media, media alta dentro de la ciudad de Quito. Los productos se distribuyen de forma personal a delicatessen, restaurantes y clientes directos.

2.2 Estructura organizacional y descripción del puesto

La estructura organizacional nos indica cómo están divididas las tareas dentro de la empresa. En este caso La Salumeria al ser una empresa pequeña y con pocos años de funcionamiento, cuenta con 7 empleados entre los cuales se reparten las siguientes funciones.

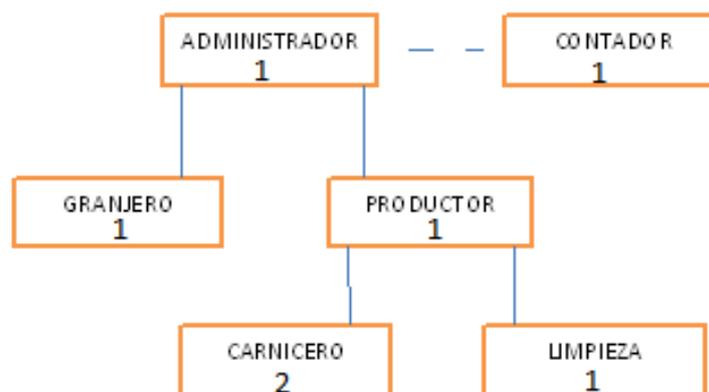


Figura 1. Estructura Organizacional.

Administrador:

Se encarga de la delegación de tareas dentro del negocio. Es el supervisor de los empleados. Se ocupa de la comunicación con los clientes, recibir el pedido al igual que el pago. Es el enlace entre la crianza del animal, la producción, comercialización y contabilidad. Lleva el inventario de toda la materia prima al igual que lo producido.

Contador:

La contabilidad es un servicio tercerizado. Esta persona se ocupa de mantener en orden la facturación de la empresa, aportes al IESS, contratos de trabajo y los roles de pagos para los empleados.

Granjero:

El granjero se ocupa de todo lo que implica la crianza del animal, su alimentación, reproducción y limpieza.

Productor:

La persona encargada de producción se ocupa de recibir el animal faenado y realizar todos los productos con los procesos necesarios. Luego de la producción continua con los cuartos de maduración, donde queda al pendiente de las temperaturas y reacciones del producto, fase fundamental para la calidad del alimento. Es el supervisor de los dos carniceros.

Carniceros:

Son el apoyo de la persona de producción, se ocupan de la manipulación del animal y la producción del producto dando paso al almacenamiento.

Limpieza:

Se encarga de mantener el orden y sanidad dentro de la fábrica.

2.3 Productos ofertados y precios

La Salumeria cuenta con doce productos, provenientes de la curación de la carne de cerdo. Los cuales van en un rango de precios desde los \$8.00 hasta los \$40.00 el kilo. El producto estrella de La Salumeria es la salchicha, la cual es picante y tiene un sabor neutro. Se ha convertido en la opción más vendida ya que fue la primera en salir al mercado y la de costos de producción más bajos, por lo tanto, su precio y calidad es de excelencia. Ver anexo 1.

2.4 Análisis de competitividad

El *Benchmarking* nos permite analizar y comparar la situación actual de la empresa a estudiar y su competencia. Dando la oportunidad de generar una ventaja competitiva. En el siguiente marco se encuentra información clave de 4 marcas y su producto estrella, en este caso la salchicha. Los datos serán obtenidos de distintos puntos de venta.

Tabla 1.
Benchmarking

MARCA VARIABLE	LA SALUMERIA	EL SALINERITO	BUNZ	FEDERER	LA OVEJA NEGRA
LOGO					
TIPO DE PRODUCTOS	SALCHICHA	SALCHICHA	SALCHICHA	SALCHICHA	SALCHICHA
VARIEDAD DE PRODUCTOS	SI	SI	SI	SI	SI
PRECIO EN KG	\$12.00	\$8.86	\$12.00	\$16.63	\$20.00
PUNTOS DE VENTA PROPIO	NO	SI	SI	SI	NO
VENTA EN CADENA DE SUPERMERCADO	NO	NO	SI	SI	SI
DELIVERY	SI >3 KG	NO	NO	SI >8 KG	SI
FORMAS DE PAGO	EFFECTIVO	TODOS	TODOS	TODOS	TODOS
CREDITO	NO	NO	NO	NO	NO
PAGINA WEB	NO	SI	SI	SI	NO
REDES SOCIALES	FACEBOOK INSTAGRAM	FACEBOOK INSTAGRAM	FACEBOOK	FACEBOOK INSTAGRAM	FACEBOOK

Analizando el marco comparativo que se encuentra anteriormente podemos identificar los puntos en los que la marca La Salumeria se destaca y lo que debe hacer.

Fortalezas:

- Cuenta con entrega a domicilio.
- Precios competitivos.

Debilidades:

- No tiene un local propio.
- Solo acepta pagos en efectivo
- No posee una página web.
- No tiene presencia en distribuidores reconocidos en el país, como Supermaxi, por ende, no es conocida por el público.

2.5 Análisis desde la perspectiva del cliente

Para saber cuál es la perspectiva del cliente se utilizará el método de investigación cualitativo el cual se enfoca en comprender la expectativa del grupo seleccionado para la investigación, basándose en la experiencia y opinión sobre el producto, en este caso los embutidos, también sobre su presentación y su comercialización, así genera teorías e hipótesis de lo que está sucediendo en el área (Hernández, 2014, p.365)

La investigación cualitativa se basa básicamente en la observación del autor basándose en los datos obtenidos de las encuestas. (Sampieri, 2014, p.7)

2.6 Resultados cualitativos

Después de realizar 3 entrevistas, de 5 preguntas cada una, a profesionales de la industria relacionadas al marketing, embutidos y gastronomía, se obtuvieron los siguientes resultados.

Javier Oviedo, experto en marketing nos dice que es fundamental que el consumidor confíe en la marca. Se debe enfocar en que es lo que busca el cliente, en eso que hace especial a un producto artesanal y que lo diferencie de otros, como imagen, calidad y servicio, pero sobre todo la tradición y historia que tiene la empresa. También nos dice que la tendencia actual son las redes sociales y que mientras más fácil sea el acceso al producto más éxito tendrá. (Oviedo, 2018).

Chef Carlos Cabanilla, dueño de restaurante y docente de gastronomía concuerda con el Sr. Javier Oviedo sobre la facilidad al obtener el producto, además de la importancia de que siempre esté disponible y en un corto tiempo de entrega. El chef pone énfasis en la calidad del producto, que este sea fresco y con una buena presentación (Cabanilla, 2018)

Por otro lado, Alfredo Baccichetto, fundador y propietario de la empresa La Salumeria nos cuenta que su objetivo es llegar a vender mil kilos por semana y llegar a mercados en todo el país. Nos explica que para lograr esto debe producir piernas de jamón pero que esto es complicado por el tema de flujo de dinero. También nos habla sobre las áreas que más falencias presentan, la de producción por falta de capital y la de comercialización y ventas por falta de punto de venta directo y propio.

Ver entrevistas completas en el anexo 2.

2.7 Perfil del cliente

Por medio de las encuestas realizadas se puede evidenciar que el mayor consumidor de productos de La Salumeria son intermediarios como delicatessen, cafeterías y restaurantes. Por otro lado, Alfredo Baccichetto administrador y dueño de la empresa nos dice que su cliente directo, son hombres y mujeres de nivel socio económico medio, medio-alto, mayores de 30 años, que les gusta comer alimentos de alta calidad y que aprecian la comida italiana.

2.8 Resultados cuantitativos

Se realizó un sondeo de opinión utilizando la técnica de encuesta *SERVQUAL* (*Service Quality*) la cual se basa en encontrar las falencias y fortalezas que tiene la empresa dentro de las cinco dimensiones básicas en el servicio como son los elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad o garantía y la empatía. Estas se plasman en preguntas que estarán dentro de las encuestas entregadas a los consumidores, en este caso veinte encuestas que nos permitirá identificar y cuantificar la brecha que determina la satisfacción del cliente (Cabello, & Chirinos, 2012). Este método regula las respuestas con un margen de puntuación entre el 1 y el 7, siendo 7 la opción más alta.

En la tercera semana de Abril se realizaron 20 encuestas, según directrices del trabajo de titulación. Estas encuestas fueron entregadas a clientes actuales de la empresa, dueños de cafeterías, restaurantes y delicatessen, al igual que a comprador es frecuentes. A través de estas encuestas se ha logrado analizar la perspectiva que tienen los clientes sobre los productos de La Salumeria y sus expectativas en cuanto al servicio y la comercialización. A parte de estas 20 encuestas se realizaron 10 diferentes a clientes potenciales de un local propio, con el fin de saber sus necesidades, gustos y capacidad de adquisición. Estas 10 encuestas no utilizan formato *SERVQUAL*.

Como resultados de la primera encuesta podemos observar que los clientes se encuentran satisfechos en cuanto a calidad del producto, sabor, olor, color, empaque y presentación. No tienen respuestas negativas en el servicio que se les brinda, pero si al tiempo de respuesta y de entrega. La mayoría de encuestados coinciden que debería haber un método más eficiente para hacer el pedido y saber su disponibilidad. Por otro lado, en la segunda encuesta a clientes potenciales se observa que el 80% de los encuestados conoce la marca La Salumeria y están dispuestos a cambiar su marca tradicional por esta. El 60% de los encuestados consume embutidos de 1 a 2 veces por

semana, solo el 10% no consume embutidos y el 40% gasta entre \$5.00 a \$10.00 por semana en este tipo de alimentos. De igual manera al 90% de los encuestados les gustaría un punto de venta propio de la marca donde puedan encontrar los productos.

Para detalles de los resultados ver:

Anexo 3 encuesta clientes.

Anexo 4 encuesta clientes potenciales.

2.8.1 Breve análisis de las expectativas del cliente

Al analizar los resultados de la encuesta observamos que las respuestas fluctúan entre las puntuaciones de 4 y 7. En cuanto a calidad del producto nos damos cuenta que no existe problema mayor, ya que el 70% responde a estas preguntas de una forma positiva con un 7. Adentrándonos en el tema de satisfacción con el servicio en cuanto a comercialización y ventas, los resultados son más variados. En esta categoría destaca el 6 por sobre las otras calificaciones y como resultado más bajo un 4 que esta sobre la media. Identificando la diferencia en cuanto a tiempo de entrega y disponibilidad de producto.

Como comentarios tenemos resultados positivos en cuanto a frescura y calidad. Por otro lado, en negativos nos dicen, “está muy rico”. “Una vez tuve que cambiar proveedor de salchicha porque La Salumeria no tenía y los clientes se dieron cuenta del cambio” (encuestado No. 6, 2018). Una vez más el problema es la disponibilidad del producto. Como sugerencias se observa la petición de más productos, pedidos por mail y entrega de productos en días puntuales como martes, tomando en cuenta que La Salumeria hace sus entregas solo una vez por semana y son en los días viernes.

2.9 Conclusiones de los análisis realizados

Se concluye así con los intermediarios y profesionales de la industria al igual que los clientes encuestados, quienes concuerdan que la facilidad de acceso al

producto es fundamental, que este siempre esté disponible y la respuesta sea en un corto tiempo. Al fallar en este punto el consumidor optará por otra marca sin importar la calidad que se le ofrece. Podemos observar que al momento de comparar todas las respuestas de las encuestas y de las entrevistas, La Salumeria no tiene mayor problema en cuanto a disponibilidad, pero si al momento de acceder al producto y el tiempo de respuesta. Es importante retomar el análisis de la competencia ya que al incrementar formas de pago y un local propio el nivel de satisfacción del cliente será mayor. Es importante analizar si es necesario introducir los productos en cadenas de supermercados.

3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE PROCESOS

En este capítulo, se abordarán temas actuales de la estructura de la empresa como flujo y mapa de procesos, de igual manera se hará un análisis FODA siempre enfocándonos en el área de comercialización y venta. El flujo de procesos es una herramienta que presenta los procesos que existen dentro de un departamento específico de la empresa, mostrado en un esquema que permite analizar que procesos se deben mejorar (Fernández, 2010, p.175.).

3.1 Descripción del área de análisis

El área de análisis es el de comercialización y ventas de la empresa La Salumeria. Dentro de esta área se identificará las necesidades y expectativas del cliente. Esta área es la encargada de posesionar los productos y llegar a los distintos mercados para más adelante atender pedidos, hacer las entregas, facturación y cobranza.

Se ha decidido realizar el estudio de esta área ya que es la que muestra más deficiencia al no contar con estrategias de ventas ni enfoques, y tomando en cuenta que no tiene establecido ningún tipo de parámetro ni procesos.

Tabla 2.
Procesos de Área

La Salumería	
	
PROCESOS DE SERVICIO	DESCRIPCIÓN / FUNCIÓN EMPLEADOS
El cliente se informa sobre el producto a través de redes sociales y del boca a boca.	Las redes sociales de la empresa fueron creadas, pero no contienen actividades recientes. Y no existe persona encargada.
Cliente busca más información comunicándose por WhatsApp o llamada telefónica.	Los números de contacto son el del administrador y el del productor, ellos se encargan de contestar mensajes y llamadas. A veces estas personas están fuera del área de cobertura.
Cliente consulta disponibilidad y precios	El administrador consulta con el productor la disponibilidad de producto, el precio nunca varía para venta al público.
El cliente fija una fecha en la que necesita el producto. Define dónde se realizará la entrega o si pasa a recoger.	El administrador confirma el día de la entrega, lugar y hora.

3.2 Mapa de procesos / diagrama (blueprint actual)

3.2.1 Comercialización y venta directa

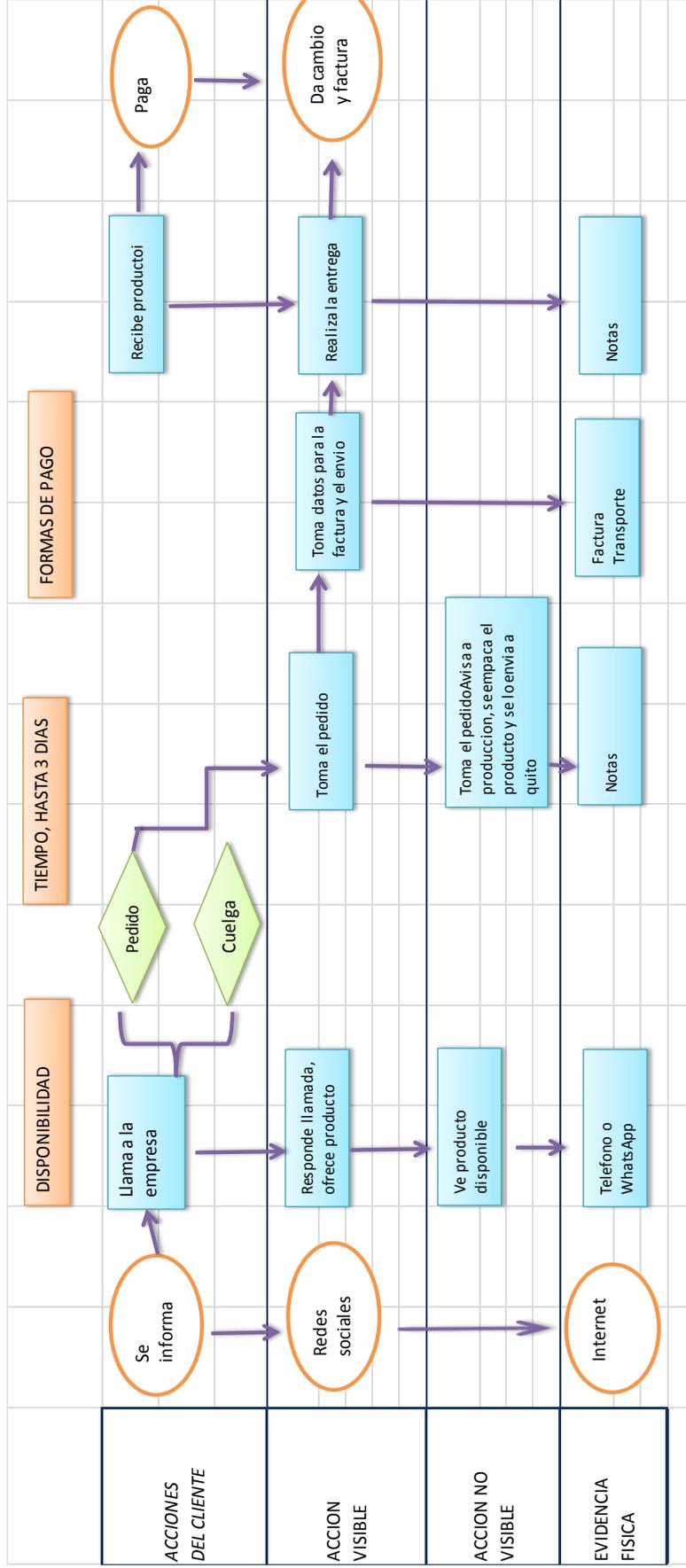


Figura 2. Blueprint, venta directa.

3.3 Auditoría interna

La auditoría interna es una actividad objetiva que se realiza con el fin de mejorar y agregar valor a las operaciones que existen dentro de una empresa.

3.3.1 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones

Tabla 3.

Lista de incidentes y soluciones, venta directa.

La Salumeria. Venta directa		
Fase de servicio	Incidente crítico	Posible solución
Búsqueda de información	Cliente encuentra información solo vía Facebook o Instagram, paginas inactivas	Crear contenido diario para estas redes sociales, que mantengan al cliente informado.
Contacto con la empresa	Cliente sólo se puede comunicar con la empresa a través de llamada telefónica o WhatsApp. No siempre disponible	Crear un mensaje automático en Facebook, donde se le informe a la persona que visite la página que puedan realizar los pedidos por <i>inbox</i>
Disponibilidad de producto	Cliente hace el pedido y pasa a espera hasta saber que la empresa cuente con la cantidad de producto solicitado	Subir la producción para que siempre haya producto disponible, tener un inventario digital para que el tiempo de verificación sea más corto
Tiempo de entrega	Cliente hace el pedido informando para cuándo lo necesita, debe hacer con días de anticipación ya que se debe trasladar el producto desde la fábrica a la ciudad	Marcar un rango de entrega de tiempo entre el pedido y la entrega. Este debe ser estándar e informado al cliente.
Forma de pago	Cliente sólo puede realizar el pago en efectivo	Incrementar pago en tarjeta al momento de entregar el producto

Tabla 4.
Lista de incidentes y soluciones, venta por mayor.

La Salumeria. Venta al por mayor		
Fase de servicio	Incidente critico	Posible solución
Contacto con la empresa	Cliente sólo se puede comunicar con la empresa a través de llamada telefónica o WhatsApp. No siempre disponible	Crear una aplicación donde se puedan realizar los pedidos de forma fácil y rápida
Disponibilidad de producto	Cliente hace el pedido y pasa a espera hasta saber que la empresa cuente con la cantidad de producto solicitado	Subir la producción para que siempre haya producto disponible, tener un inventario digital para que el tiempo de verificación sea más corto
Tiempo de entrega	Cliente hace el pedido el cual se entrega los días viernes por política de la empresa	Aumentar un día de entrega para que el cliente tenga dos opciones en la semana para recibir el producto. Política de entrega (después de pedido 48 hrs)

3.4 Resultados relevantes del informe de auditoría interna

Luego de aplicar varias herramientas como el benchmarking, donde analizamos la situación actual de la empresa en comparación a la competencia. El *blueprint* donde observamos las falencias en el flujo de procesos dentro del área de comercialización y ventas, y en las entrevistas y encuestas realizadas utilizando el método *Servqual*, hemos obtenido varios resultados como auditoria interna de la empresa. Son repetitivas las observaciones negativas que se encontraron durante este proceso.

La Salumeria cuenta con redes sociales como *Facebook* e *Instagram*, pero estas no tienen actividades diarias lo cual tiene un efecto negativo al momento de llegar al cliente. J. D. Power and Associates, nos indican en su estudio "Social Media Benchmark Study 2013" que el 67% de los consumidores utilizan los perfiles de redes sociales de una empresa para obtener información sobre sus servicios y que el 43% de los jóvenes prefieren interactuar con la marca a

través de redes sociales en lugar de otro medio como correo electrónico o llamada telefónica.

Teniendo en cuenta este estudio y otros análisis de mercado, se propone realizar contenido diario para mantener informado al cliente, y que a través de este medio puedan realizar los pedidos.

El tiempo de entrega es uno de los puntos más criticados por los consumidores. La Salumería realiza las entregas al por mayor los días viernes, estos piden que las entregas sean por lo menos dos veces a la semana, petición que se debe tomar en cuenta y tomar medidas. Para mejorar este servicio se debe tomar en cuenta varios puntos:

- Tiempo que toma transportar el producto desde la fábrica hasta el cliente.
- Disponibilidad de transporte y tiempo. (Establecer dos días a la semana para realizar entregas). Dividir el mercado por zonas, de esta manera se facilitará el tiempo de entrega.

La creación de una aplicación que facilite la comunicación con clientes frecuentes y al por mayor es muy importante. Esta aplicación permitirá que el consumidor esté informado de los productos que se encuentran disponibles y podrá realizar su pedido directamente. A su vez el encargado de producción se entera de manera inmediata lo que debe empacar según los pedidos y hacer el envío a Quito, para que más adelante el encargado del transporte los entregue a tiempo. Con esta aplicación se busca reducir el flujo y tiempo del *blueprint*, lo cual disminuye cualquier tipo de error que exista en la cadena de procesos.

3.4.1 FODA cruzado

Tabla 5.
FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • F1 - Know-how • F2 - Cerdos propios • F3 - Maquinaria 	<ul style="list-style-type: none"> • O1 - Poca competencia • O2 - Tendencia en consumo de lo artesano • O3 - Conciencia por alimentos sin conservantes • O4 – Empresa familiar
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • D1 - Poca producción • D2 - Falta de procesos • D3 - Falta de local propio 	<ul style="list-style-type: none"> • A1 - Crecimiento de oferta • A2 - Distancias entre la fábrica y los clientes • A3 - Problemas económicos

Tabla 6.
CAME

CORREGIR / REORIENTACIÓN (OPORTUNIDADES + DEBILIDADES)	ELIMINAR / DEFENSIVA (FORTALEZA + AMENAZA)
<ul style="list-style-type: none"> • O4 + D2: Estructurar empresa con proceso y alineamientos • O1 + D1: Incrementar precio debido a la alta demanda y poca oferta • O2 + D3: Introducir producto locales orgánicos hasta poner un local propio 	<ul style="list-style-type: none"> • F1 + A1: Destacar los conocimientos para crear valor agregado • F2 + A2: Informar sobre la forma y lugar de producción • F3 + A3: Maquinaria de calidad que no requiere de mantenimiento ni inversión constante.
AFRONTAR / SUPERVIVENCIA (DEBILIDAD + AMENAZA)	MANTENER / OFENSIVAS (FORTALEZA + OPORTUNIDAD)
<ul style="list-style-type: none"> • D1 + A3: Incrementar la producción o los precios de los productos para que el ingreso sea mayor. • D3 + A2: Organizar tiempos y días de entrega • D3 + A1: Punto de venta fijo donde siempre se encuentre el producto deseado 	<ul style="list-style-type: none"> • F1 + O1: Sabor único en el mercado • F2 + O2: Garantiza lo artesanal • F3 + O3: Maquinaria de calidad que reduce el uso de conservantes • F1 + O4: Tradición

4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA

4.1 Planteamiento de política de calidad

En la siguiente tabla se plantean las políticas de calidad para la empresa La Salumeria con el fin de mejorar el desempeño en el área de comercialización y venta.

Tabla 7.
Políticas de calidad.


Políticas de Calidad
<p>Las políticas de calidad que se plantean son las fundamentales para un negocio de este estilo. Tenemos por un lado el producto, donde es de suma importancia que se mantenga una receta estándar y los mismos ingredientes para que no varíe el sabor ni la calidad. Los procesos de sanidad e higiene tienen que ser como la ley indica y tomados con mucha cautela. Luego tenemos el producto terminado, el cual no debe variar por ningún motivo en su presentación y cantidad.</p> <p>Por otro lado, se encuentra la parte de la distribución y contacto con el cliente, esta etapa debe seguir ciertos parámetros de calidad para poder brindar un mejor servicio al consumidor. La comunicación con el cliente es la clave de un buen servicio, se lo debe mantener siempre informado de los productos disponibles y el día en que estarán a la venta al igual que de las promociones y nuevos productos o noticias, para este último punto se plantea realizar por lo menos 3 publicaciones semanales en redes sociales como Instagram y Facebook. Toda esta información enviada al cliente debe tener un formato estándar con el logo de la empresa, manteniendo siempre un lenguaje apropiado, con respeto y amabilidad. Se debe plantear un tiempo de respuesta en redes sociales, el cual no debería exceder de una 1 hora al igual que un tiempo mínimo de entrega que este dentro de un margen de 48 horas.</p> <p>Todo esto se logra revisando de manera constante los procesos que se están siguiendo dentro de la empresa, tanto en producción comercialización y manteniendo comunicación con el cliente luego de entregar el producto, de esta forma estaremos informados de cualquier error o falencia.</p>

4.2 Planteamiento de objetivos de la calidad

(SMART)

En la siguiente tabla se plantean distintos objetivos (SMART) o inteligentes que nos permitirán alcanzar las políticas de calidad planteadas anteriormente.

Tabla 8.
Objetivos SMART

La Salumeria

Planteamiento de Objetivos de Calidad
<p><u>Objetivo General</u></p> <p>Elaborar un plan de calidad en el área comercialización y venta para el 2018, donde se detallan procesos a seguir para brindar un servicio de alto nivel.</p>
<p><u>Objetivos Específicos</u></p> <p>Aumentar la publicidad en redes sociales dando a conocer sobre el producto y el día a día de la empresa.</p> <p>Crear una aplicación digital para el primer trimestre del 2019 que facilite la comercialización y venta al por mayor y mantenga actualizado la oferta de productos.</p> <p>Mantener un estándar de tiempo de entrega máximo de 48 horas.</p> <p>Ampliar los días de entrega a dos días de entrega al por mayor, para restaurantes, cafeterías y delicatessen.</p> <p>Manejar pagos con tarjeta de crédito.</p> <p>Establecer un punto de venta propio de la marca.</p> <p>Crear una base de datos de todos, los clientes frecuentes y nuevos para mantenerles informados de forma personal.</p>

4.3 Matriz de priorización de objetivos, metas y estrategias

Tabla 9.

Matriz de priorización de objetivos, metas y estrategias

Visión estratégica.	Política de calidad	Objetivo de calidad	Meta A	Estrategia/Táctica
Para el 2021 posicionarnos en el Ecuador como una de las empresas líder en el sector de embutidos artesanales.	Crear un plan de calidad en el área de comercialización y ventas, estableciendo procesos y normas a seguir para mejorar el desempeño de la empresa.	90% de nuestras entregas estén dentro del tiempo límite.	Mantenerse dentro de las 48 hrs de entrega establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> Contratar persona encargada de las entregas, dos veces por semana.
			Meta B Entrega de productos 2 veces por semana.	Estrategia/Táctica Planificación de ruta de entrega
		Objetivo de calidad Incrementar en un 50% la base de clientes	Meta A Conseguir 10 clientes nuevos	Estrategia/Táctica Abrir un punto de venta propio de la marca
		Objetivo de calidad Reducir quejas por falta de producto al 10%.	Meta A Tener información actualizada de los productos disponibles.	Estrategia/Táctica Mediante una aplicación
		Objetivo de calidad Reducir quejas por falta de producto al 10%.	Meta B Aumentar la producción	Estrategia/Táctica Planificación de producción e inversión.
		Objetivo	Meta A Redes Sociales	Estrategia/Táctica <ul style="list-style-type: none"> Mantener conexión constante con redes

		de calidad 100% Respuesta dentro de las 24 hrs		sociales. Crear mensaje instantáneo en el <i>Inbox de Facebook</i>
		Objetivo de calidad 100% Respuesta dentro de las 24 hrs	Meta B Aplicación	Estrategia/Táctica <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación que informe y envía pedidos de forma instantánea.

4.4 Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad

Tabla 10.
Manual de funciones La Salumeria

MANUAL DE FUNCIONES LA SALUMERIA	
	
Cargo	Administrador
Departamento	Gerencia
Propósito del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de supervisar el orden de la empresa. • Supervisa contabilidad y departamento de ventas. • Supervisa granja. • Contratos
Perfil ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Administración de Empresas • Experiencia mínima de 2 años en el área de administración. • Manejo de personal.
Competencia genérica	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo. • Plantear metas. • Dominio medio de contabilidad.

Competencia específica	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de producción. • Balances de la empresa. • Contratos de empleados. • Contrato con proveedores. • Pólizas • Permisos • Rol de pagos • Supervisión
Colaterales	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de materia prima

Tabla 11.

Manual de funciones La Salumeria

MANUAL DE FUNCIONES LA SALUMERIA	
	
Cargo	Productor
Departamento	Producción
Propósito del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar inventarios de producción. • Llevar inventarios de materia prima. • Producir embutidos. • Almacenar producto. • Planificación de producción.
Perfil ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Ingeniería de Alimentos. • Experiencia mínima de 3 años en el área de charcutería.
Competencia genérica	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Cumplir metas. • Manejo de empleados. • Manipulación de cárnicos.
Competencia específica	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de embutidos semanal. • Supervisión de cuartos fríos. • Inventario físico de productos. • Control de calidad. • Supervisión procesos de sanidad.

Tabla 12.
Manual de funciones La Salumeria

MANUAL DE FUNCIONES LA SALUMERIA	
	
Cargo	Ayudante de producción
Departamento	Producción
Propósito del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar la producción de alimentos. • Mantener el orden y la limpieza. • Empacar producto terminado.
Perfil ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación en charcutería. • Experiencia mínima de 1 año.
Competencia genérica	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Cumplir metas
Competencia específica	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de cárnicos. • Producción de embutidos semanal. • Empaque. • Limpieza de fábrica. • Evitar contaminación cruzada. • Almacenamiento de bodegas.

Tabla 13.
Manual de funciones La Salumeria

MANUAL DE FUNCIONES LA SALUMERIA	
	
Cargo	Vendedor
Departamento	Comercialización y ventas
Propósito del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la comercialización y ventas. • Cumplir con meta de ventas semanales. • Contacto con el cliente. • Entregas y cobranza.
Perfil ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Administración de Empresas o Ing. Comercial • Experiencia mínima de 1 año en el área de comercialización y ventas.
Competencia genérica	<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos y entregas. • Atención al cliente. • Trabajo en equipo. • Supervisión del <i>Community Manager</i>
Competencia específica	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir metas de ventas. • Participar en ferias y eventos relacionados. • Crear promociones. • Horarios de entregas. • Tomar pedidos y repartición

Tabla 14.
Manual de funciones La Salumeria

MANUAL DE FUNCIONES LA SALUMERIA	
	
Cargo	<i>Community Manager</i>
Departamento	Comercialización y ventas
Propósito del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar medios digitales. • Cumplir con meta de comunicación • Captación de clientes.
Perfil ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Marketing Digital. • Experiencia mínima de 1 año en el área de marketing y ventas. • Conocimiento en aplicaciones y manejo cibernético. • Redes Sociales
Competencia genérica	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo a la perfección de redes sociales • Atención al cliente • Trabajo en equipo
Competencia específica	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir metas de comunicación • Contacto inmediato con el cliente vía Facebook, Instagram, y aplicación. • Actualización de datos en aplicación. • Crear contenido semanal en redes sociales. • Manejo de diseño publicitario. • Crear campañas de comunicación

Tabla 15.
Manual de funciones La Salumeria.

MANUAL DE FUNCIONES LA SALUMERIA	
	
Cargo	Contador
Departamento	Contabilidad
Propósito del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas. • Mantener en orden las facturaciones. • Rol de pagos
Perfil ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Título en CPA Contabilidad • Experiencia mínima de 1 año en contabilidad de empresas. • Conocimiento en recursos humanos y manejo de personal.
Competencia genérica	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenado y puntual. • Cumplir con todos los pagos al día.
Competencia específica	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar contratos a empleados. • Pagos y manejo de SRI • Pagos y manejo de IESS • Facturación y retención

Tabla 16.
Manual de funciones La Salumeria.

MANUAL DE FUNCIONES LA SALUMERIA	
	
Cargo	Granjero
Departamento	Producción
Propósito del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado de los cerdos. • Limpieza de chancheras.
Perfil ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Título bachiller • Conocimiento de cuidado de cerdos. • Experiencia en cuidado de animales. • Conocimiento en veterinaria.
Competencia genérica	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Mantener el orden y limpieza • Control de animales
Competencia específica	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentar los cerdos. • Encargado del apareamiento de los cerdos. • Encargado del nacimiento de cerdos. • Limpieza diaria de chancheras. • Encargado del control veterinario.
Colaterales	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte de cerdos al camal.

Tabla 17.
Manual de funciones La Salumeria.

MANUAL DE FUNCIONES LA SALUMERIA	
	
Cargo	Cajero polifuncional
Departamento	Delicatessen
Propósito del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de supervisar el orden y limpieza del delicatessen. • Manejo de caja. • Inventario de todos los productos que se venden • Venta y presentación de productos
Perfil ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 año en el área de ventas. • Manejo con clientes.
Competencia genérica	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo. • Plantear metas de ventas. • Dominio medio de contabilidad.

4.5 Definición de estrategia, tácticas y acciones de comunicación y documentación

Tabla 18.
Definición de estrategia, tácticas y acciones de comunicación y documentación

Estrategias	Tácticas	Acciones de comunicación	Documentación
Generar procesos que mejoren la calidad en la comercialización y	Establecer funciones	Capacitación al personal	Manual de calidad

venta de los productos.			
Diseñar un presupuesto de ventas.	Plantear mínimo de ventas que se debe alcanzar a la semana	Reuniones semanales departamentales	Reporte de ventas
Diseñar estrategias de promoción para llegar a nuevos clientes y brindar información clara y actualizada	Crear contenido diario en redes sociales	Mantener un cronograma	Estadísticas de Redes Sociales, alcance de publicaciones
Diseñar una propuesta de servicio en base a una garantía que nos permita satisfacer al cliente y eliminar el índice de quejas	Tiempo de respuesta y calidad de servicio	Cuestionario	Retroalimentación de clientes
División del trabajo por actividades con el fin de generar eficiencia.	Creación de nuevos puestos	Capacitación	Manual de calidad
Desarrollar una estrategia de relaciones con los clientes con el fin de facilitar el proceso de búsqueda y comunicación.	Creación de APP	Capacitación	Reporte de pedidos diarios
Incrementar punto de venta propio de la marca.	Apertura de punto de distribución directa.	Capacitación en procesos de apertura, servicio y cierre.	Manual de procesos.

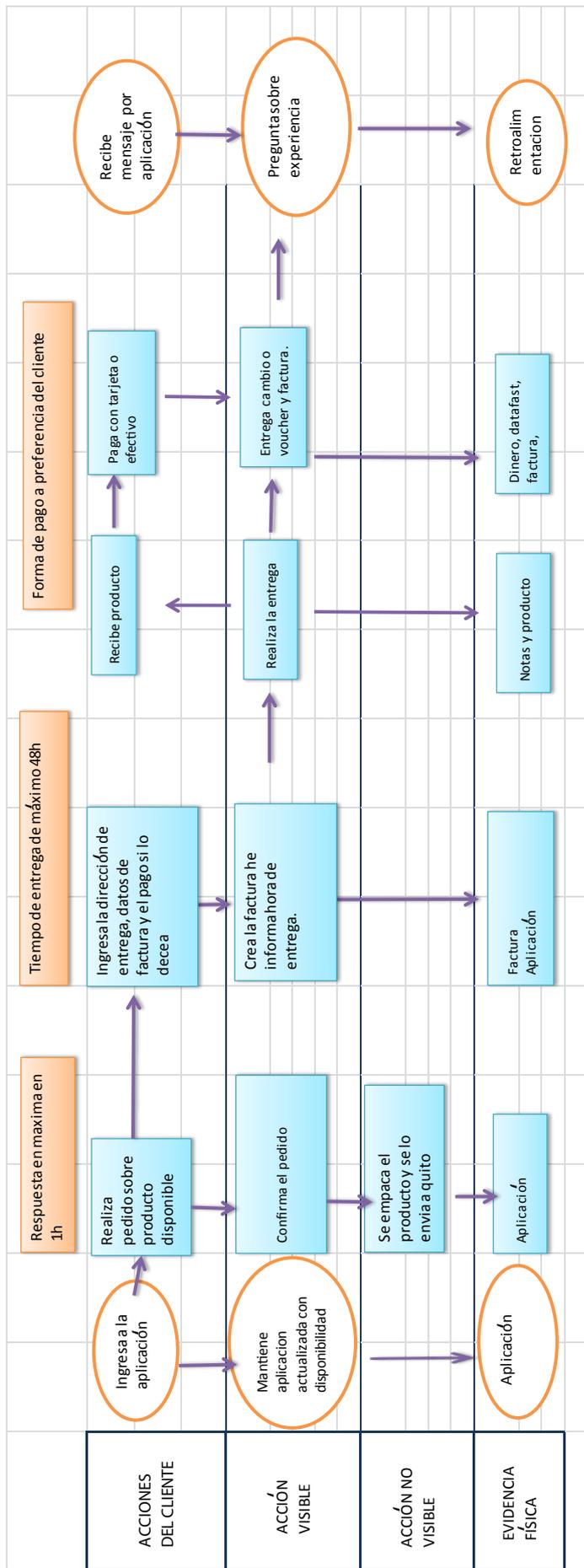


Figura 5. Blueprint optimizado. Venta al por mayor

4.7 Matriz de medición de indicadores (meta – indicador - frecuencia de medición)

Con el fin de evaluar la satisfacción tanto del cliente como de los miembros de la empresa, accionistas y empleados se ha implementado un manual con parámetros de calidad que permitirán medir el cumplimiento de los procesos establecidos.

Las medidas son las siguientes:

- Realizar control de inventario de productos disponibles una vez al día. Esta deberá ser comunicada con todo el personal y subida a la plataforma para uso del cliente.
- Crear una base de datos de los clientes, datos personales, fechas de compra, tipo de producto que adquiere y frecuencia.
- Realizar contenido semanal en redes sociales, al igual que respuestas a comentarios.
- Responder a los pedidos dentro de las 24h.
- Mantener un tiempo de entrega no mayor a 48h.
- Enviar encuesta de satisfacción a cualquiera que adquiere el producto al finalizar la transacción.

Tabla 19.

Matriz de medición de indicadores

META	INDICADOR	MECANISMO DE EVALUACION	FRECUENCIA
Reducir tiempos de entrega con demora a menos del 30%.	Registro de hora y día de pedido y de entrega.	Hoja de registro con la hora y día que se recibe el pedido y la hora y día que se entrega el pedido. Firmado por chofer y cliente.	Semanal
Optimizar los procesos en el área de comercialización y	100% de agilidad y calidad en los procesos.	Implementar manual de procesos.	Semestral

ventas en un 100%.			
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente a un 100%.	Respuestas positivas en encuesta realizadas al cliente sobre el servicio otorgado.	Encuestas post servicio.	Mensual
90% de las respuestas en redes sociales dentro de las 24hrs establecidas.	Estadística de tiempo de respuesta en herramientas de Facebook.	Estadística de Facebook.	Semanal

5. CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1 Matriz objetivos priorizados, metas, estrategias y acciones

Tabla 20.

Estrategias y acciones priorizadas.

Estrategias y acciones de La Salumeria		
		
Estrategias	Acciones	
Contar con un inventario virtual.	Realización de inventario físico diario	Determinar inventarios mínimos y máximos
Comunicación constante con producción	Línea de teléfono directa	Aplicación móvil
Contratar persona encargada de las entregas, dos veces por semana.	Realizar ruta de entregas	Fijar días de entrega
Mantener conexión constante en redes	Contratar encargado de community manager	Subir contenido semanal y responder todos los

sociales		mensajes y comentarios
Aplicación que informe y envía pedidos de forma instantánea.	Crear aplicación móvil para clientes al por mayor	Mantener aplicación actualizada
Contar con un punto de venta propio.	Abrir un local	Capacitar a un cajero poli funcional en caja y servicio al cliente

5.2 Programación de la intervención

A continuación, se analiza el presupuesto que requiere la intervención al igual que un cronograma detallado con el tiempo y las actividades a realizar mes a mes.

5.2.1 Presupuesto de inversión para propuesta de mejoramiento

El plan de mejora de calidad realizado y diseñado para la empresa La Salumeria en el área de comercialización y ventas tiene el siguiente presupuesto.

Tabla 21.

Presupuesto para el plan de mejora de calidad.

Presupuesto de inversión para plan de mejora de calidad en La Salumeria.	
Detalle	Costo
Auditoria de procesos y estándares de calidad, Creación Manual de Calidad	\$900.00
Contrato manejo de redes sociales.	\$1,000.00
Creación de App. Neo Comunicación	\$400.00
Contrato vendedor.	\$800.00
Capacitación servicio al cliente (vendedor, Administrador) CETEC	\$160.00
Capacitación HACCP. (para quien y en donde) CEC y ENP	\$299.00
Abrir punto de venta propio.	\$7,390.00
Total	\$10,949.00

En los siguientes cuadros se observará de forma detallada el desglose de los costos establecido en la Tabla 19. Presupuesto para el plan de mejora de calidad.

Tabla 17.

Auditoría de procesos y estándares de calidad.

Auditoría de procesos y estándares de calidad.	
Detalles	Costo
Auditoría	\$250.00
Creación Manual de Calidad	\$650.00
Total	\$900.00

*Nota: Este costo refleja la unión de varios certificados y parámetros de calidad escogidos luego de una amplia investigación, ya que al ser una empresa pequeña, enfocada a la comercialización de embutidos artesanales no califica para un certificado en específico.

Tabla 23.

Contrato manejo de redes sociales.

Contrato manejo de redes sociales	
Detalles	Costo
Contrato medio tiempo a persona encargada de lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de redes sociales, Instagram y Facebook. • Contenido diario de información o promociones. • Respuesta a comentarios y pedidos por las redes. • Creación de imagen publicitaria. 	\$200.00 mensual.
Total	\$1,000.00

*Nota: Se contratará una persona que maneje redes sociales, el contratado será afiliado y recibirá un sueldo básico de tiempo parcial.

Tabla 24.

Creación de App.

Creación de App	
Detalle	Costo
Aplicación móvil que permita realizar pedidos directos e inmediatos. Esta contara con tiempos y puntos de entrega, al igual que un control de inventario. Neo Comunicación.	\$400.00
Total	\$400.00

Tabla 25.
Contrato vendedor.

Contrato vendedor	
Detalles	Costo
Contrato medio tiempo a persona encargada de lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar entregas y cobranzas • Promocionar producto en ferias y eventos. • Captación de nuevos clientes 	\$200.00 mensuales
Total	\$800.00

*Nota: Se contratará una persona encargado de la venta y comercialización, el contratado será afiliado y recibirá un sueldo básico de tiempo parcial.

Tabla 18.
Capacitación servicio al cliente.

Capacitación servicio al cliente	
Detalles	Costo
Curso de atención y servicio al cliente. Certificado del Centro Tecnológico de Entrenamiento y Capacitación. CETEC	\$80.00
Total	\$80.00

*Nota: Este curso de un día de duración desarrolla las herramientas para mejorar la atención y relación con el cliente. (Quienes y cuantos)

Tabla 19.
Capacitación HACCP.

Capacitación HACCP	
Detalle	Costo
Curso en Sistema de Inocuidad Alimentaria: HACCP Presencial 32hs Centro de Educación Continua Escuela Nacional Politécnica	\$299.00
Total	\$299.00

*Nota: Este curso permitirá identificar los puntos críticos que puedan interferir en la calidad del producto y la organización.

Punto de venta La Salumeria

Basándonos en las 10 encuestas a clientes potenciales se obtuvo lo siguiente:

Clientes:	80
Gasto promedio por cliente:	\$5.00
Venta mensual:	\$400
Venta anual:	\$4,800.00

Al implementar redes sociales y la aplicación móvil se estima generar mínimo un 5% de ganancia sobre la venta mensual, lo que nos da:

\$3,000.00	100%	
	5%	
TOTAL incremento venta mensual:		\$150.00
TOTAL incremento venta anual:		\$1,800.00

TOTAL GANANCIA POR INTERVENCION AI AÑO \$6,000.00

Esto nos indica que en dos años se cubrirá el total del gasto por intervención.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el análisis para el plan de mejora de calidad en el área de comercialización y ventas de la empresa La Salumeria, se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

6.1 Conclusiones

Es evidente que existe un problema en el área de comercialización y ventas de la empresa La Salumeria ya que esta no cuenta con procesos ni funciones establecidas, tampoco tiene una misión, visión ni objetivos planteados. Luego de realizar un plan de intervención para esta área en la cual se propone la mejora de calidad a través de procesos y división de funciones podemos afirmar que es factible y necesario el desarrollo del mismo.

Los mayores compradores son restaurantes, cafeterías y delicatessens y estos coinciden que es necesario establecer una manera más fácil de realizar el pedido, por lo tanto una aplicación móvil y el uso de redes sociales es la mejor opción. Cabe recalcar que la empresa ya tiene cuenta en redes sociales pero estas no están activas ni se les da el uso adecuado. La mejor manera de optimizar el Facebook es creando un respuestas inmediatas en el *inbox* y manteniendo contacto con el cliente, para esto es necesario contratar una persona encargada de marketing digital. Por otro lado recalcan que uno de los problemas que tiene la empresa es el tiempo de respuesta y de entrega del pedido, ya que actualmente no cuentan con tiempos establecidos ni la organización necesaria. Una de las formas de solucionar este problema es contratando un vendedor a medio tiempo que se encargue de recibir los pedidos y hacer las entregas. Otro de los problemas que se observó a través de las encuestas fue la falta de disponibilidad del producto y que no cuentan con un inventario de productos actualizado al que se pueda acceder donde y cuando sea necesario.

La empresa no lleva una base de datos con todos los clientes y lo que estos han consumido, como tampoco existe post venta del producto ni se conoce cuál es la opinión del cliente luego de adquirir el producto.

6.2 Recomendaciones

Se debe seguir el manual de calidad punto tras punto, aplicándolo en todas las áreas y para todas las personas involucradas, de esta forma se lograra mejorar procesos que permitirán alcanzar la calidad esperada y aumentar ventas.

Es de suma importancia que las capacitaciones sean constantes para todas las personas que trabajan en la empresa, más aun si se diera el caso de rotación y cambio de personal de esta forma todos desarrollaran de manera correcta su trabajo y permitirán que los procesos fluyan a la perfección.

La comunicación con el cliente es clave, se debe incrementar el uso de redes sociales como estrategia, haciendo los post necesarios y respondiendo cualquier tipo de comentario o mensaje.

La creación de una aplicación móvil es fundamental para mantener a los clientes que compran al por mayor informados sobre la disponibilidad del producto y les permitirá realizar los pedidos de manera eficiente.

Los tiempos de respuesta y entrega deben funcionar de manera estricta, es la única forma de mantener a los clientes satisfechos y fieles al producto.

Sin lugar a duda se debe tener presente la creación de un punto de venta directo y propio ya que este facilitara la comercialización del producto y atraerá mas clientes.

Por otro lado al realizar el estudio en el área de comercialización y ventas de la empresa La Salumeria, se encontraron dificultades en sus otros departamentos

como en el área de producción ya que no mantienen constancia en volumen de producción por lo tanto deben mejorar el manejo de producto disponible ya que se ha notado que existe más demanda que oferta y este puede ser un gran problema para la marca.

REFERENCIAS

- Aiteco. (s.f.) El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio Recuperado el 15 de mayo de 2018 <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Baccichetto, A. (2017). Información acerca de la Salumeria. (C. Baccichetto, Interviewer)
- Baccichetto, G. (2017). Modo de operación de la empresa la Salumeria. (C. Baccichetto, Interviewer)
- Cabanilla, C. (2018). Al momento de consumir embutidos. (C. Baccichetto, Interviewer)
- Cabello, E., y Chirinos, J. (2012). Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. *Revista Médica Herediana*, 23 (2)
- Citationmachine. (2017). Manual. Recuperado el 16 de mayo de 2018 de <http://www.citationmachine.net/apa/cite-a-website/manual>
- Cubillos Rodríguez, M. y Roza Rodríguez, D. (2011). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. Recuperado el 12 de mayo de 2018 de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/1260>
- Duque, E. y Oliva. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR, Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*.
- El Telégrafo. (2016). En Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar. Recuperado el 07 de mayo de 2018 de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-de-la-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar>
- Española, R. y Madrid, E. (1992). Diccionario de la lengua española.
- Fernández, V. (2010). Desarrollo de sistemas de información. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya

- González H. (2014). Gestión de la calidad de los servicios. Recuperado el 08 de mayo de 2018 <http://www.citationmachine.net/apa/cite-a-website/manual>
- Gorji, H., Tabatabaei, S., Akbari, A., Sarkhosh, S. y Khorasan, S. (2013). Using the service quality gap's model (SERVQUAL) in Imam Khomeini teaching hospital: 2012. *Journal of Health Administration (JHA)*, 16(51), 7-18.
- Hernández, R., Collado, C. y Lucio, P. (1014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: Mcgraw-hill.
- Oviedo, J. (2018). El marketing para empresas artesanales. (C. Baccichetto, Interviewer)
- Puromarketing. (s.f.) El cliente y las redes sociales: en busca de la experiencia perfecta. Con planificación y estrategias focalizadas, todo es posible. Recuperado el 16 de mayo de 2018 de
- Rojas Ramos Daniel. (2003). *Teorías de la calidad. Orígenes y tendencias de la calidad total*. Recuperado el 07 de mayo de 2018 de <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-calidad-origenes-y-tendencias-de-la-calidad-total>
- RUA. (2008). Control de Calidad de los Alimento. Recuperado el 17 de mayo de 2018 de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/8537/3/control-de-calidad-de-los-alimentos.pdf>
- Ruiz, J. (2012). Investigación cualitativa. España: Universidad de Deusto.
- Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. México: Mc Graw Hill
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Consejo Nacional de Planificación*.
- Skarzynski, P. y Gibson, R. (2008). *Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovates*. Harvard Business Press.
<https://www.puromarketing.com/42/19249/cliente-redes-sociales-busca-experiencia-perfecta.html>
- Universidad de Las Américas. (2017). Líneas de investigación.

ANEXOS

ANEXO 1. LISTA DE PRECIOS



LISTA DE PRECIOS AL KILO

PRODUCTO FRESCO	PVP
SALSICCIA NORMAL	\$ 12,00
SALSICCIA PICANTE	\$ 12,00
COSTINE (costillas)	\$ 8,00
FILETO (lomo fino)	\$ 9,00
BRACIOLE (chuleta)	\$ 9,00
PIERNA deshuesada	\$ 8,00
CURADOS	
SALAME NORMAL	\$ 30,00
SALAME PICANTE	\$ 30,00
LONZA (lomo bajo)	\$ 40,00
COPPA (lomo alto)	\$ 40,00
FILETTO	\$ 20,00
PANCETTA(tocino)	\$ 20,00
GUANCIALE (careta)	\$ 18,00

ANEXO 2. ENTREVISTAS A EXPERTOS

<p>Javier Oviedo. Experto en marketing.</p>	
<p>¿Qué considera fundamental al momento de comercializar un producto alimenticio?</p>	<p>Se deben enfoca en que es lo que quiere el usuario, siempre se debe tener sanidad y calidad, lo cual es fundamental pero invisible para el usuario. El consumidor lo que haces es confiar en una marca.</p>
<p>¿Cuál es la mejor manera de llegar a un nuevo cliente?</p>	<p>Ver que es lo que el cliente considera que debe tener un producto artesanal, justamente lo que no voy a encontrar en el Supermaxi, siempre asegurándome calidad y limpieza. Pero un empaque distinto, otras características, trabajar en la tradición y la historia.</p>
<p>¿Hoy en día que facilidades busca la gente al momento de comprar un producto alimenticio?</p>	<p>El consumidor confía en el lugar donde se comercializa el producto, es decir, Supermaxi se va a encargar de que todos los procesos de sanidad estén en orden para vender algo. Siempre depende al cliente que me enfoco, en general la mayoría de consumidores busca facilidad al momento de acceder y de pagar. El supermercado es una valla publicitaria. El otro cliente es el que se quiere salir de las cadenas, el que está dispuesto a ir a la tienda. Hay que estar claro cuáles son las expectativas del cliente que va a la tienda, local distinto, bien decorado.</p>
<p>¿Qué estrategia de venta y comercialización es la más utilizada?</p>	<p>Depende en quien me enfoco, a que segmento me dirijo, quienes compran no quien consume. Los medios clásicos ya no son fuertes, no televisión ni radio ni periódico. Si el cliente es usuario constante de redes sociales ese debe ser un método clave. La tendencia actual son redes sociales. La página web no es tan necesaria porque el cliente debe saber la dirección para poder entrar. Hoy en día hay redes de micro empresarios en Facebook, esa es una gran forma de llegar a distintos clientes.</p>
<p>¿Qué sugiere como tendencia necesaria para comercializar?</p>	<p>Siempre depende al cliente que me enfoco, en general. Facilidad</p>

Chef Carlos Cabanilla. Dueño de restaurante y docente de gastronomía.	
¿Cómo dueño de restaurante, que es lo que busca al momento de comprar embutidos?	Calidad y que no sean muy procesados.
¿Qué facilidad busca al momento de acceder al producto?	Que siempre haya disponibilidad. Un precio razonable y empaque.
¿Qué condiciones de pago busca?	En mi caso yo pago al instante, no en plazos.
¿Al momento de escoger el producto, que características busca?	Tamaño, es decir la cantidad. Fecha de producción, que sea fresco. El empaque y almacenamiento.
¿Al momento de escoger un proveedor que busca?	El tiempo de entrega y sobre todo que siempre tengan producto disponible.

Alfredo Baccichetto. Dueño y administrador de La Salumeria.	
¿Qué objetivos se plantea para la empresa?	El objetivo principal de La Salumeria es crecer en el mercado hasta el equivalente de mil kilos semanales, manteniendo la calidad y llegando a mercados como Guayaquil y Cuenca. El paso que debemos dar para lograr esto es comenzar a producir piernas de procciuoto, con eso se llegaría al objetivo de los mil kilos semanales.
¿Cuál es su percepción del producto en el mercado?	La percepción que tienen los consumidores es que nuestro producto es de excelencia. Un producto que compite con el producto importado, de calidad. Como un producto de primera.
¿Cuál es el área con más falencias en la empresa?	Nos falta crecer mucho en el área de producción y esto es una cuestión de flujo de dinero, ya que como dije antes, para producir las piernas de jamón se necesita un capital que quedaría parado durante más de un año. También tendríamos que reforzar el área comercial.
¿Cómo se encuentra el área de comercialización y ventas de La Salumeria?	La comercialización todavía tiene muchas fallas, estamos buscando resolver esto con un punto de venta directo que sea propio. Hasta ahora nuestro mercado está dirigido a restaurantes y delicatessens, pero nos falta llegar al cliente directo.

¿Qué estrategia de comunicación utiliza con sus clientes?	La verdad contamos con cuentas en redes sociales pero no hemos hecho muchas publicaciones. El cliente nos encuentra por el boca a boca o porque nos han visto en ferias o encuentran nuestros productos en restaurantes y delicatessen. Luego se comunican con nosotros por teléfono o WhatsApp.
---	--

ANEXO 3. ENCUESTA CLIENTE

ENCUESTAS.

Estimado consumidor,

Queremos seguir mejorando nuestro producto y servicio para su satisfacción.

Pedimos de favor nos ayude respondiendo las siguientes preguntas.

TIPO DE NEGOCIO:

DELICATESSEN () RESTAURANTE () CAFETERIA ()

OTROS _____

NOMBRE DEL LOCAL

Marque del 1 AL 7, SIENDO 7 EL MAS ALTO

SATISFACCION CON EL PRODUCTO

¿Cómo le parece la presentación y empaque?	1	2	3	4	5	6	7
¿Qué tal es la calidad del producto?	1	2	3	4	5	6	7
¿Cómo está el sabor?	1	2	3	4	5	6	7
¿Cómo está el olor?	1	2	3	4	5	6	7
¿Cómo está el color?	1	2	3	4	5	6	7
¿Qué tal esta en precio, calidad?	1	2	3	4	5	6	7

SATISFACCION CON EL SERVICIO

¿Cómo encuentra la agilidad para realizar un pedido?	1	2	3	4	5	6	7
¿Está satisfecho con la atención al cliente?	1	2	3	4	5	6	7
¿Cómo está el tiempo de respuesta?	1	2	3	4	5	6	7
¿Cómo es la disponibilidad del producto?	1	2	3	4	5	6	7
¿Cómo está el tiempo de entrega?	1	2	3	4	5	6	7
¿Cómo está la facturación?	1	2	3	4	5	6	7

¿Está satisfecho con el método de pago? 1 2 3 4 5 6 7

POST VENTA

¿Está satisfecho con la forma de cobrar? 1 2 3 4 5 6 7

¿Está satisfecho en como solucionan los problemas? 1 2 3 4 5 6 7

LES GUSTARIA:

REALIZAR PEDIDO POR:

TELEFONO () WEB () REDES SOCIALES () APP () EN UN LOCAL ()

QUE COMENTARIOS TIENEN SUS CLIENTES SOBRE NUETSROS PRODUCTOS

SUGERENCIAS:

ANEXO 4. ENCUESTA CLIENTE POTENCIAL

Por favor ayúdenos contestando las siguientes preguntas.

¿Cuántas veces a la semana consume embutidos de cerdo?

- 1 a 2 veces
- 2 a 4 veces
- 5 a 7 veces
- Nunca

¿Aproximadamente cuánto gasta a la semana en embutidos?

- De \$1.00 a \$5.00
- De \$5.00 a \$10.00
- Mas de \$10.00
- \$0.00

¿Conoce los embutidos de marca La Salumeria?

- SI

NO

¿Estaría dispuesto a cambiar su marca tradicional por la marca La Salumeria?

SI

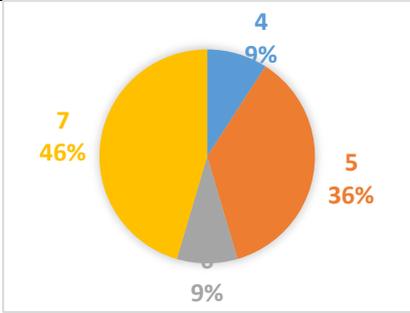
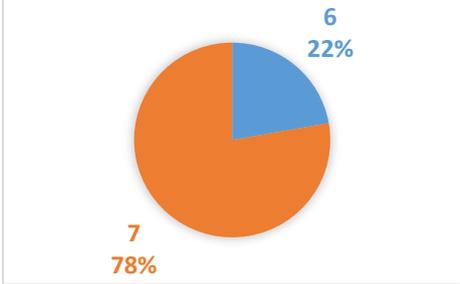
NO

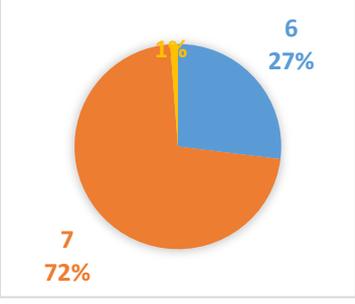
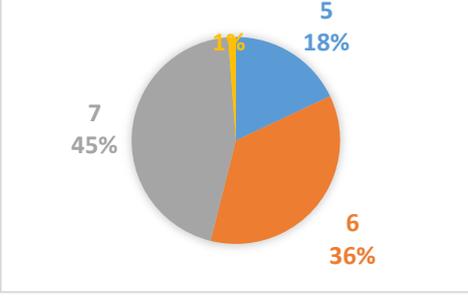
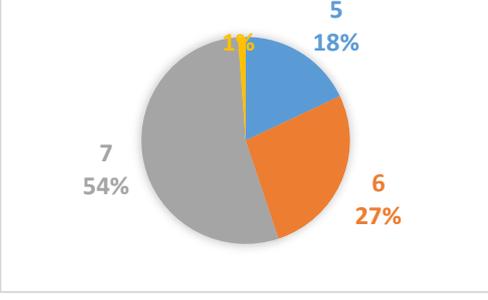
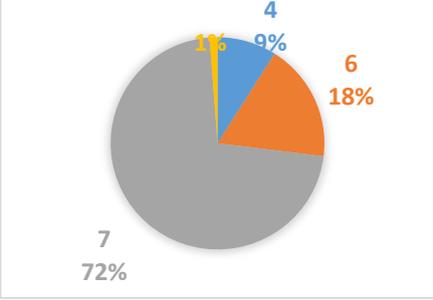
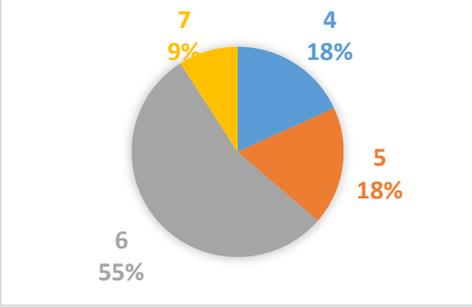
¿Le gustaría que la marca La Salumeria contara con un local propio?

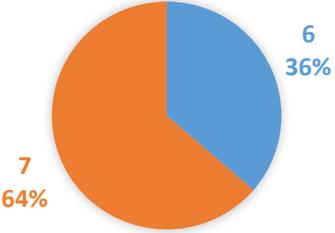
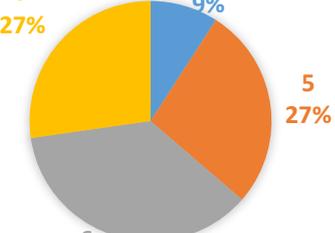
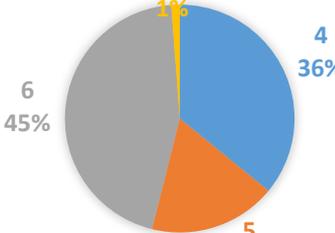
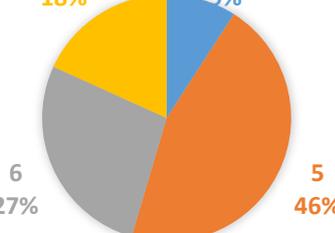
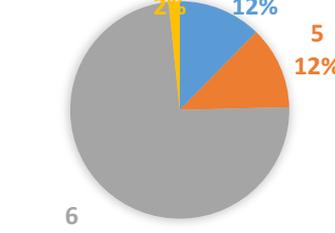
SI

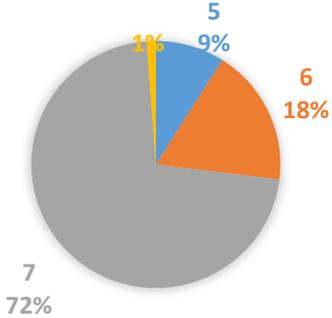
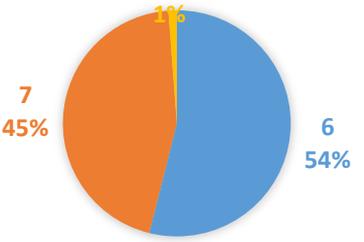
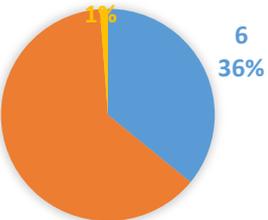
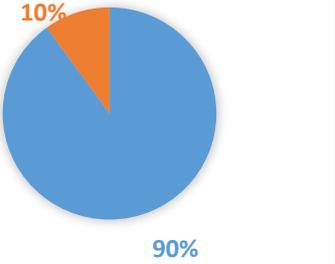
NO

ANEXO 5. ANÁLISIS DE EXPECTATIVA DE CLIENTE

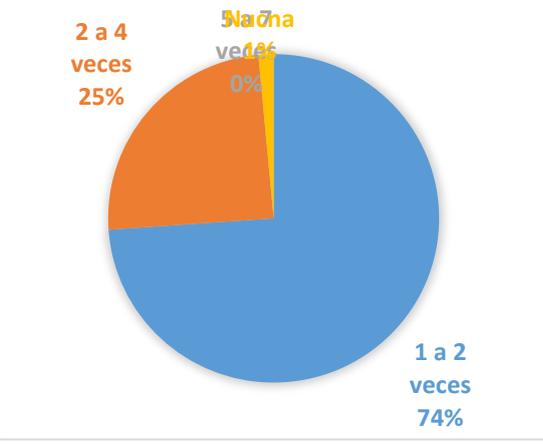
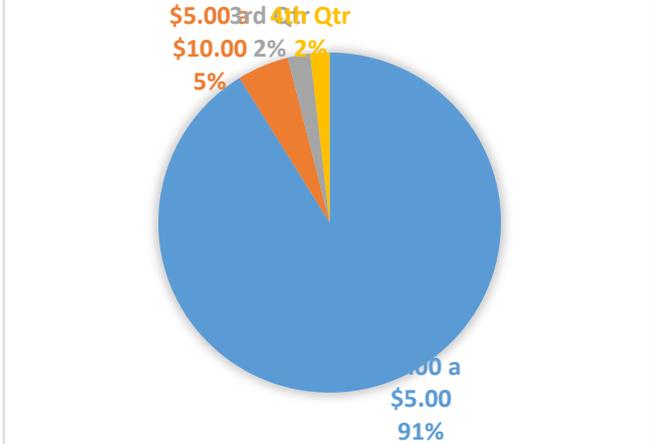
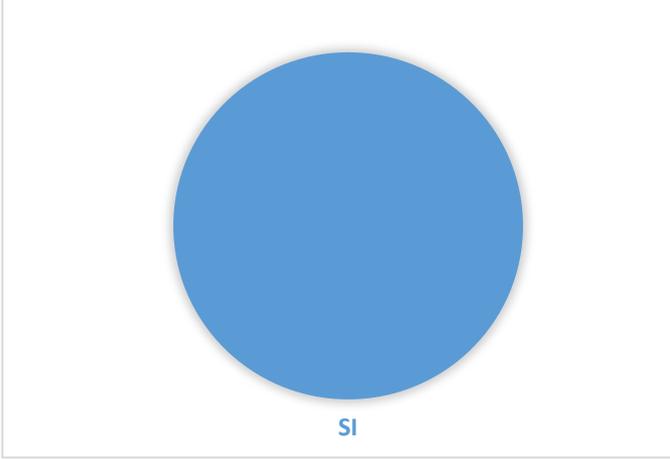
PREGUNTA	TABULACION	OBSERVACION										
¿Qué tipo de negocio tiene?		El 45% del adquirente de producto es restaurante, luego viene con el 30% es delicatessen y el resto cafeterías y particulares.										
¿Cómo le parece la presentación y empaque?	 <table border="1"><thead><tr><th>Calificación</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>7</td><td>46%</td></tr><tr><td>5</td><td>36%</td></tr><tr><td>4</td><td>9%</td></tr><tr><td>6</td><td>9%</td></tr></tbody></table>	Calificación	Porcentaje	7	46%	5	36%	4	9%	6	9%	El 46% de los clientes califica el empaque del producto con un 7, el 36% lo califica con un 5 y el 18% restante está entre el 4 y el 6.
Calificación	Porcentaje											
7	46%											
5	36%											
4	9%											
6	9%											
¿Qué tal es la calidad del producto?	 <table border="1"><thead><tr><th>Calificación</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>7</td><td>78%</td></tr><tr><td>6</td><td>22%</td></tr></tbody></table>	Calificación	Porcentaje	7	78%	6	22%	En cuanto a la calidad el 78% de los consumidores lo califican con 7 y el 22% restante con 6.				
Calificación	Porcentaje											
7	78%											
6	22%											

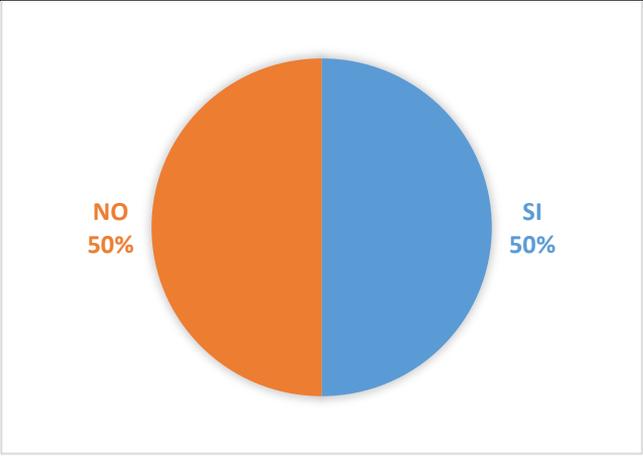
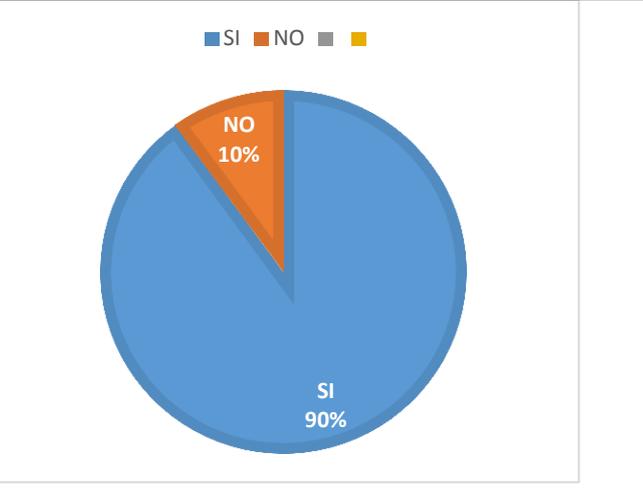
¿Cómo está el sabor?	 <p>A pie chart representing taste ratings. The largest slice is orange, labeled '7' and '72%'. A smaller blue slice is labeled '6' and '27%'. A very thin yellow slice is labeled '1' and '1%'.</p>	El sabor es calificado con un 7 en un 72% y 6 el 27%
¿Cómo está el olor?	 <p>A pie chart representing smell ratings. The largest slice is grey, labeled '7' and '45%'. An orange slice is labeled '6' and '36%'. A blue slice is labeled '5' and '18%'.</p>	El olor es calificado con 7 en un 45%, 36% con 6 y el restante con 5.
¿Cómo está el color?	 <p>A pie chart representing color ratings. The largest slice is grey, labeled '7' and '54%'. An orange slice is labeled '6' and '27%'. A blue slice is labeled '5' and '18%'.</p>	El color es calificado con 7 en un 54%, 27% con 6 y el restante con 5.
¿Qué tal está el producto en cuanto a precio calidad?	 <p>A pie chart representing price/quality ratings. The largest slice is grey, labeled '7' and '72%'. An orange slice is labeled '6' and '18%'. A blue slice is labeled '4' and '9%'.</p>	En cuestión de precio y calidad el 72% marca como un 7, 18% con 6 y el resto 4.
¿Cómo encuentra la agilidad para realizar un pedido?	 <p>A pie chart representing order agility ratings. The largest slice is grey, labeled '6' and '55%'. An orange slice is labeled '5' and '18%'. A blue slice is labeled '4' and '18%'. A yellow slice is labeled '7' and '9%'.</p>	El 55% de los consumidores responden a esta pregunta con 6, el 18% con 4 el otro 18% con 5 y el resto 7.

<p>¿Está satisfecho con la atención al cliente?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>36%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	7	64%	6	36%	<p>El servicio al cliente es calificado con 7 el 64% y 6 el 36%.</p>				
Calificación	Porcentaje											
7	64%											
6	36%											
<p>¿Como esta el tiempo de respuesta?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	7	27%	6	37%	5	27%	4	9%	<p>En cuestión al tiempo el 37% responde con 6, el 27% con 7 3l otro 27% con 5, el resto con 4.</p>
Calificación	Porcentaje											
7	27%											
6	37%											
5	27%											
4	9%											
<p>¿Cómo es la disponibilidad de producto?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>36%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	7	1%	6	45%	5	18%	4	36%	<p>En esta pregunta el 45% califica con 6 el 36% con 4 y el resto con 5</p>
Calificación	Porcentaje											
7	1%											
6	45%											
5	18%											
4	36%											
<p>¿Cómo está el tiempo de entrega?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	7	18%	6	27%	5	46%	4	9%	<p>En cuanto al tiempo de entrega está calificado con 5 el 46%, 27% con 6, el 9% 4 y solo el 18% 7.</p>
Calificación	Porcentaje											
7	18%											
6	27%											
5	46%											
4	9%											
<p>¿Cómo es la facturación, problemas con facturas o devoluciones?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>12%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	7	2%	6	74%	5	12%	4	12%	<p>La facturación se encuentra el 55% con calificación de 6, el 27% con 7 y el resto entre 4 y 5 equitativamente.</p>
Calificación	Porcentaje											
7	2%											
6	74%											
5	12%											
4	12%											

<p>¿Está satisfecho con el método de pago?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	7	72%	6	18%	5	9%	5	1%	<p>El 72% está satisfecho con el método pago con una calificación de 7, el resto se divide con un 28% en 6 y 9% con 5.</p>
Calificación	Porcentaje											
7	72%											
6	18%											
5	9%											
5	1%											
<p>¿Esta satisfecho con la forma en que realizan la cobranza?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	6	54%	7	45%	7	1%	<p>El 54% del consumidor califica su satisfacción con un 6, el resto lo califica con 7</p>		
Calificación	Porcentaje											
6	54%											
7	45%											
7	1%											
<p>¿Está satisfecho en como solucionan los problemas?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	7	63%	6	36%	7	1%	<p>El 60% del consumidor califica su satisfacción con un 7, el resto lo califica con 6</p>		
Calificación	Porcentaje											
7	63%											
6	36%											
7	1%											
<p>¿Cómo le gustaría realizar el pedido?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>9</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	9	90%	10	10%	<p>El 90% de los consumidores les gustaría realizar los pedidos por teléfono y un 10% en un punto de venta propio</p>				
Calificación	Porcentaje											
9	90%											
10	10%											

ANEXO 6. ANÁLISIS DE CLIENTES POTENCIALES

PREGUNTA	TABULACION	OBSERVACION										
¿Cuántas veces a la semana consume embutidos de cerdo?	 <table border="1" data-bbox="555 353 1098 797"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 a 2 veces</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>2 a 4 veces</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	Porcentaje	1 a 2 veces	74%	2 a 4 veces	25%	Nunca	0%	El 75% de las personas encuestadas consume embutidos de una a dos veces por semana, el resto de dos a cuatro veces.		
Frecuencia	Porcentaje											
1 a 2 veces	74%											
2 a 4 veces	25%											
Nunca	0%											
¿Aproximadamente cuánto gasta a la semana en embutidos?	 <table border="1" data-bbox="499 819 1153 1263"> <thead> <tr> <th>Rango de Gasto</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>\$1.00 a \$5.00</td> <td>91%</td> </tr> <tr> <td>\$5.00 a \$10.00</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>\$10.00 a \$50.00</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>\$50.00 a \$100.00</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de Gasto	Porcentaje	\$1.00 a \$5.00	91%	\$5.00 a \$10.00	5%	\$10.00 a \$50.00	2%	\$50.00 a \$100.00	2%	El 90% de los encuestados gasta aproximadamente de \$1.00 a \$5.00 en embutidos a la semana. Solo el 5% gasta más de \$500
Rango de Gasto	Porcentaje											
\$1.00 a \$5.00	91%											
\$5.00 a \$10.00	5%											
\$10.00 a \$50.00	2%											
\$50.00 a \$100.00	2%											
¿Conoce los embutidos de marca La Salumeria?	 <table border="1" data-bbox="491 1294 1161 1753"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	SI	100%	Todos los encuestados conocían la marca La Salumeria						
Respuesta	Porcentaje											
SI	100%											

<p>¿Estaría dispuesto a cambiar su marca tradicional por la marca La Salumeria?</p>	 <p>A pie chart with two equal halves. The left half is orange and labeled 'NO 50%'. The right half is blue and labeled 'SI 50%'.</p>	<p>El 50% está dispuesto a dejar la marca tradicional y cambiarse a La Salumeria.</p>
<p>¿Le gustaría que la marca La Salumeria contara con un local propio?</p>	 <p>A pie chart with a legend at the top: a blue square for 'SI', an orange square for 'NO', a grey square, and a yellow square. The chart shows a large blue slice labeled 'SI 90%' and a smaller orange slice labeled 'NO 10%'.</p>	<p>Al 90% de los encuestados les gustaría que La Salumeria tenga local propio.</p>

