

TRABAJO DE GRADO



PLAN DE MERCADEO EMPRESA DIEZ EQUIS (Soluciones institucionales)

Por:

Ana Cristina Gaviria Gaviria
Verónica Mesa Martínez
Carlos Javier Forero

Medellín
UNIVERSIDAD CES – UNIVERSIDAD EL ROSARIO

INTRODUCCIÓN - DIEZ EQUIS

QUIENES SOMOS

DIEZ EQUIS S.A. (soluciones institucionales) es una empresa que ofrece soluciones para establecimientos de comidas preparadas como cadenas de restaurantes, hoteles, locales de comida rápida...

Comenzó en Noviembre de 2006 en Bogotá, al detectar lo desatendidos que se encontraban los restaurantes y demás instituciones por parte de sus proveedores en el tema de compra de insumos para las comidas preparadas. Se hicieron unas primeras visitas a locales de comida rápida ofreciendo salsas básicas. Luego en el 2007 se descubre la necesidad de ampliar el portafolio, ofreciendo nuevos productos, y trabajando con empresas oferentes como Frigorífico de la costa (Al' Fresco), empresa de Barranquilla importadora y productora de conservas y Macedonia, empresa productora de enlatados, salsas y conservas.

MISIÓN

"Somos un aliado para su negocio, que busca ofrecer la satisfacción de necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes, garantizando la excelencia en servicio, selección de productos, calidad y precio con propuestas de valor diferenciadoras"

VISIÓN

Ser la primera compañía reconocida a nivel nacional como empresa líder en la distribución integral de productos, por su solidez, competitividad, calidad, diversidad y excelencia en el servicio personalizado.

RESUMEN EJECUTIVO

En este contexto se crea DIEZ EQUIS S.A, empresa proveedora de soluciones institucionales para establecimientos de comidas preparadas que busca aprovechar el auge económico que vive el país y la transformación de los hábitos de consumo como resultado de la producción masiva y por lo tanto del incremento de la oferta para entablar una relación comercial entre productores y consumidores.

DIEZ EQUIS aparece en la ciudad de Bogotá, detectando lo desatendidos que se encuentran los negocios de comidas preparadas en el tema de compra de insumos, la necesidad de una asesoría constante y el servicio de entrega puerta a puerta que evita que el comprador salga de su negocio.

Igualmente detecta la necesidad de los productores de tener un intermediario entre su negocio y el consumidor final que opere como un aliado para retroalimentar y dar posibilidad al mejoramiento e innovación de su portafolio de productos y su enfoque.

La empresa se encuentra en una etapa de introducción dentro de su ciclo de vida, lo que implica el desarrollo de una estrategia para lograr un reconocimiento de la marca y una estructuración del portafolio de productos para poder llegar a los clientes satisfaciendo sus necesidades e igualmente las exigencias de los consumidores, quienes son los que marcan las directrices del mercado.

Para responder de manera efectiva al desafío comercial, la competencia y al mercado en general como proveedor de productos y servicios se debe dejar de ser un proveedor y pasar a ser un socio de los clientes, dar un enfoque de realineamiento orientado a ver y servir al cliente desde una perspectiva diferente, ya no centrada en el producto sino en el valor de la relación. Este paradigma requiere el entendimiento del negocio de los clientes y de la aplicación de lo ofrecido agregando valor al negocio.

La construcción de relaciones con los clientes es un proceso que requiere tiempo, esfuerzo y sinceridad. Este es el principio de la promesa que ofrece DIEZ EQUIS para asumir el reto de entrar en el mercado, como "un aliado para su negocio", ayudando a que los clientes alcancen el éxito.

ETAPA 1 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

PASO 1: ANALISIS DEL ENTORNO

FACTORES POLITICOS:

En los últimos años el crecimiento económico colombiano ha demostrado cambios positivos que albergan escenarios para el inicio de nuevos negocios y el fortalecimiento de los existentes.

El gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez, que inicia en el año 2002 planteó como meta revitalizar la economía colombiana por medio del aprovechamiento de las ventajas competitivas existentes y el saneamiento de debilidades como la inseguridad que no permiten prosperar un país. Esto crea un ambiente propicio para la inversión extranjera e incrementa el nivel de confianza de los colombianos, generando espacio para renovar la actividad económica.

El mejoramiento de la situación fiscal ha sido uno de los requisitos clave exigidos por las agencias calificadoras, para devolver al país el grado de inversión de su deuda, perdido durante la severa crisis de 1999, con el que, en teoría, el país tiene acceso fácil y barato al mercado de capitales.

ECONOMICOS:

Hoy el país tiene una condición económica ascendente, mejorando el poder adquisitivo, dando como resultado una mayor demanda de alimentos preparados fuera de casa.

INFLACIÓN: El reto, consiste alcanzar y mantener una tasa de inflación baja y estable, que al mismo tiempo mantenga hacia el futuro las condiciones favorables para maximizar el crecimiento del producto, compatible con la estabilidad de precios.

Entre mas controlada esté la inflación por el Gobierno, la capacidad adquisitiva de las personas es mayor, si la inflación no se controla las personas pierden poder adquisitivo. Actualmente el país tiene una inflación controlada y estable.



FACTORES CULTURALES:

Los grupos familiares pequeños fomentan las salidas a comer ya que constituyen no solo una experiencia alimentaria sino también una experiencia social y de entretenimiento. Además es menos costoso comprar comida preparada para una o dos personas porcionada, que comprar los ingredientes empacados que contienen varias porciones, para ser preparados y consumidos para una o dos personas.

El comer fuera de casa ha cambiado los hábitos alimenticios de la mayoría de las personas. El número de comidas que se comen fuera de casa se ha más que duplicado en menos de 30 años. Aproximadamente 40% del presupuesto de alimentos es gastado en comidas fuera de casa. Cuando comer fuera era una recompensa que acontecía una vez por semana, no era importante qué se comía, ahora que ocurre en promedio una vez por día, es muy importante para nuestra salud pensar bien qué comemos.

FACTORES DEMOGRAFICOS Y GEOGRAFICOS:

Bogotá es una ciudad que ofrece múltiples oportunidades y fortalezas para atraer la inversión extranjera, potencializar el desempeño de empresas en diversos sectores y desarrollar una dinámica actividad educativa, turística y cultural. Como centro de negocios, la ciudad está dotada de una infraestructura de primer orden, que la convierte en anfitriona por excelencia de ferias, exposiciones, encuentros empresariales y convenciones, tanto a nivel doméstico como internacional; eventos que se complementan con la múltiple y variada oferta turística y cultural de la ciudad.

ANALISIS MACROECONÓMICO DE COLOMBIA

Variable	2005	2006	2007
Población (Millones)	42.9	43.4	43.9
Inflación	4.9%	4.5%	5.7%
Devaluación	-4.4%	-2.0%	-10.0%
Desempleo	10.4%	12.8%	11.1%
Crecimiento del PIB	4.7%	6.8%	6.8%*

* Estimado

PASO 2: ATRACTIVIDAD DEL PROYECTO

VISIÓN GLOBAL DEL SECTOR

En 2003, el sector de restaurantes y hoteles representó el 4% del total de empresas constituidas en Bogotá. La estrategia ha sido crear zonas en las que se facilite desarrollar nuevos restaurantes más cerca de su mercado objetivo. Su nicho está conformado por los estratos 5 y 6 de la ciudad, que si bien solo representan el 5,2% de la población, tienen el mayor ingreso y constituyen un mercado potencial de más de 208.000 personas entre los 20 y 59 años.

Para llegar al público con mayor poder adquisitivo, también tienen que presentarle nuevos productos. Así, en los últimos 10 años, las propuestas de comida oriental y comida fusión han complementado la oferta. Esto obliga a los restaurantes a enfrentar una actualización permanente en su menú de productos, porque el consumidor está atento a descubrir nuevas opciones.

La industria gastronómica en Colombia pasa por un buen momento. Para comenzar, en el 2006 las ventas llegaron a 5,2 billones de pesos, de acuerdo con un estudio que hizo el Centro Nacional de Consultoría para la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acorde a esto se suma que para el 2007 se prevé un crecimiento en ventas de 9 por ciento.

De acuerdo con el DANE, hoy el 6,71% de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98% a comida en restaurantes. Los servicios de restaurantes y hoteles mostraron el año pasado un crecimiento del 7,57%.

Esto incluye, además, que en el sector hay tendencias hacia la formalización y a mejoras en la concepción de los negocios. Hoy se encuentran empresas más profesionales, con estructuras más fuertes que han permitido el desarrollo de cadenas e inversiones millonarias.

Los grandes y tradicionales también han seguido creciendo y consolidando el sector. Solo en Bogotá se abrieron en los últimos dos años cerca de 15 restaurantes, con conceptos innovadores y oferta especializada de comidas, entre ellos algunos de Perú y otros orientales.

Salir a comer o almorzar se volvió cotidiano, dejó de ser algo para celebrar. En las grandes ciudades del país, la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios. Un tema que crea expectativa es el del impuesto del 1.5% de los ingresos operacionales para la promoción del turismo, que tendrán que pagar trimestralmente los restaurantes y bares turísticos.

Otra tendencia ha sido la de las zonas de restaurantes en las ciudades. En el caso de Bogotá, la zona G, la T, el Parque de la 93, Usaquén, la Macarena y el parque de la carrera 9 con 69.

El conglomerado de restaurantes en una zona, en lugar de volverse competencia, aumenta la ocupación, la gente tiene varias alternativas y la demanda se concentra.

El desafío del sector es superar la alta informalidad. Se estima que en el país hay 8 mil restaurantes registrados y que el 70 por ciento no lo están.

COMPORTAMIENTO DE LOS RESTAURANTES

	2003	2004	2005	2006
Ventas anuales de restaurantes (miles de millones de pesos)	\$ 4,319.24	\$ 4,578.71	\$ 4,931.27	\$ 5,230.11
Comportamiento mensual por restaurante (pesos)	\$ 12,818,700	\$ 13,587,822	\$ 14,634,084	\$ 15,520,909
Empleo generado por restaurantes (personas ocupadas)	179,718	193,049	207,161	221,497

OCUPACIÓN HOTELERA

BOGOTA	70,7%
CARTAGENA	67,8%
NORTE DE SANTANDER	57,3%
ANTIOQUIA	56,2%
SANTANDER	52,1%
SAN ANDRES	52,0%
SANTA MARTA	50,3%
INFLUENCIA BOGOTA	48,3%
SUR OCCIDENTAL	47,3%
ATLANTICO COMERCIAL	45,7%
VALLE DEL CAUCA	45,7%
BARRANQUILLA	45,0%
CAFETERA	41,0%
BOYACA	38,5%

El porcentaje de ocupación de la categoría 5 estrellas fue de un 63.9%, del segmento 4 estrellas fue de 52.5% y del segmento 3 estrellas fue de 46.1%

OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO

Consumir alimentos en la calle, se está convirtiendo en una tendencia generalizada, debido a las distancias, el tiempo, el nivel económico... y en general todo lo que convierte a una ciudad en Cosmopolita. Todo esto, enfocó a DIEZ EQUIS, a manejar el tema de soluciones institucionales (materias primas) para los negocios de comidas preparadas.

Cada día las empresas están necesitando mas agilidad y facilidad para adquirir los productos necesarios para realizar los procesos de su empresa, esto conlleva a una venta consultiva y mas personalizada.

La principal necesidad de instituciones tales como restaurantes, hoteles, casinos y cualquier lugar donde se prepare comida (diferente a hogares), es de encontrar proveedores que garanticen, calidad, buenos precios, servicio, confiabilidad, y un portafolio bien consolidado y estructurado en donde puedan encontrar todos los productos necesarios para su operación, ya que su negocio es el de preparar comida, no comprar comida. Esta necesidad es de gran importancia porque este servicio puede traducirse en agilidad en sus operaciones, con menos riesgos en general y ahorro en el tiempo en el manejo de proveedores, y poder encontrar todas sus necesidades en un solo **aliado comercial**.

DELIMITAR EL SECTOR

Para Diez Equis es importante tener en cuenta todos los posibles clientes que manejan comidas preparadas y que requieren el servicio de la distribución de alimentos para su preparación:

SECTOR POR CATEGORÍA:

1. Restaurantes especializados
2. Hoteles y Clubes especializados
3. Instituciones educativas
4. Clínicas y hospitales

POR AREA GEOGRAFICA:

Las zonas analizadas para ubicar los clientes potenciales en Bogotá son:

Zona 1 Localidad– Candelaria hasta la calle 30

Zona 2 Localidad– Chapinero

Zona 3 Localidad– Usaquén

Zona 4 Localidad– Suba

Otras zonas

La cantidad de Restaurantes en Bogotá de calidad turística es de....	1311
La cantidad de Hoteles de calidad turística en Bogotá es de.....	123
La cantidad de Clubes estrato 5 y 6 en Bogotá es de.....	22
La cantidad de Clínicas y Hospitales en Bogotá es de.....	122
La cantidad de Instituciones educativas en Bogotá es de.....	1421
TOTAL CLIENTES POTENCIALES.....	2999

Datos extraídos de www.bogotaturismo.com

PARTICIPACION DE LOS DIFERENTES SEGMENTOS

	2007	%
INSTITUCIONES EDUCATIVAS	1421	47,4%
RESTAURANTES	1311	43,7%
HOTELES	123	4,1%
CLINICAS Y HOSPITALES	122	4,1%
CLUBES	22	0,7%
TOTAL	2999	100%

Datos extraídos de www.bogotaturismo.com

IDENTIFICACIÓN DEL SEGMENTO PARA DIEZ EQUIS (CONSUMIDOR FINAL)

PERFIL, DESEOS, NECESIDADES, HÁBITOS Y ACTITUDES DE COMPRA

Una de las cosas que mas buscan los establecimientos de comidas rápidas, restaurantes, hoteles etc.... Es el concepto de **confianza** en los alimentos y el de **seguridad**, ambos muy próximos según la percepción del consumidor, pero no coincidentes al cien por cien. Resulta difícil precisar el grado de diferenciación que el consumidor establece entre cada uno de ellos, pero hay dos dimensiones que ayudan a interpretar estas diferencias: por un lado, la condición de exigencia previa de la seguridad frente a la confianza, y, por otro, el carácter subjetivo de la confianza frente al carácter objetivo de la seguridad.

En términos generales, podría decirse que la seguridad va por delante de la confianza ya que, al menos teóricamente, sin seguridad no hay posibilidad de confianza. El consumidor necesita evaluar los alimentos, bienes o servicios y comprobar si entrañan o no riesgos, y sólo después otorga y establece niveles de confianza sobre los mismos.

El carácter subjetivo de la confianza explica que ésta se genere en el propio consumidor y que desde este sentimiento interno, se dirija hacia los alimentos. En cambio, la seguridad compromete de modo muy directo al estado de salud del consumidor y se apoya en informaciones objetivas, como **la apariencia externa de los alimentos, la calidad de los envases, el respeto a la fecha de caducidad o el mantenimiento de la cadena de frío, un excelente servicio...**

Calor Humano: Contacto visual, saludar con deferencia, identificar al cliente con el nombre, demostrar actitud de apoyo, pedir disculpas si se está ocupado, escuchar, no interrumpir, mostrar interés.

Agilidad: Demostrar respeto por el tiempo, desarrollar el trabajo sin pérdida de tiempo, no charlar sobre aspectos personales, hacer seguimiento a la transacción, sentir empatía por el afán del cliente.

Información correcta y oportuna: Sondear expectativas, hablar de los beneficios y de las soluciones, encajar el beneficio con la necesidad del cliente, no dudar, si no se tiene la información ayudar a buscarla, no engañar.

Garantía y cumplimiento: No ofrecer lo que no se pueda cumplir, no tomar del pelo, hablar el mismo idioma del cliente, no ser tan técnico, demostrar la garantía de los beneficios, atender las objeciones sin molestarse y brindando información, cumplir los compromisos.

Asesoría: Ayudar a ganar al cliente para poder recibir, ponerse en los zapatos del cliente, ser confidencial con la información recibida, facilitar los acuerdos, aconsejar en toda la transacción, estar siempre disponible para posibles consultas.

La calidad, el servicio y el precio: Tienen una posición clave en la Gestión de Compras. Se buscan siempre los productos de la mejor calidad al menor precio y también con el mejor servicio. Está claro que sea la condición principal para que se de a los clientes lo que piden.

Cuando hablamos de hoteles , restaurantes, clubes... nos damos cuenta que cada uno de estos establecimientos comerciales maneja una forma diferente de comprar los productos alimenticios para su negocio: Algunos hacen sus compras directamente en los supermercados, otros solicitan productos a domicilios a mayoristas en grandes cantidades para obtener mejores precios, otros por medio de proveedores que visitan los establecimientos cada determinados días etc... pero a la hora de hacer la gestión de compras los aspectos que mas tienen en cuenta los negocios son:

- Los objetivos y la organización
- El precio y las calidades de los productos.
- La elección de los proveedores.
- Las necesidades de los clientes.

Los criterios para elegir a un proveedor en concreto son los siguientes:

- Que la empresa tenga buena reputación.
- Que exista buena relación cantidad-precio.
- Que los productos tengan la mejor calidad.
- Que el proveedor ofrezca condiciones de pago económicas.
- Que el servicio esté de acuerdo con las necesidades, es decir, que la entrega sea puntual, que los productos estén disponibles y que la colaboración funcione sin problemas.

Patrones importantes para la segmentación: **Frecuencia de compra y tipo de alimentos**

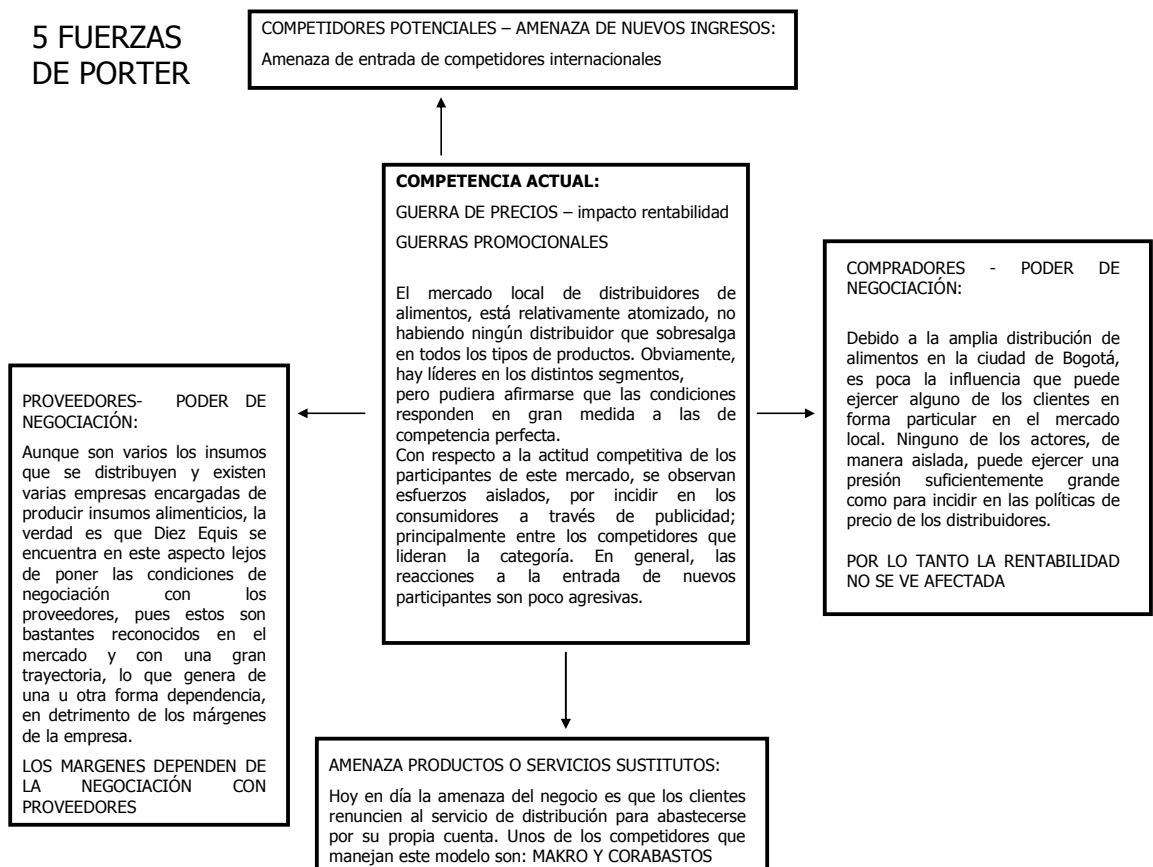
HOTELES Y CLUBES ESPECIALIZADOS EN LA CIUDAD DE BOGOTA
 RESTAURANTES ESPECIALIZADOS EN LA CIUDAD DE BOGOTA

ANALISIS COMPETITIVO

Los competidores de DIEZ EQUIS, son distribuidores de productos tanto alimenticios como de aseo, que buscan llegar lugares que están relacionados con comidas, tiendas, cadenas de supermercados...

Algunos de los competidores más representativos para DIEZ EQUIS a nivel nacional y local son:

- AXA S.A.
- DICERMEX S.A.
- VENTAS INSTITUCIONALES
- MAKRO



MATRIZ DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

COMPETENCIAS Y RECURSOS ESTRATEGICOS	PONDERACIÓN %	COMPETIDORES OBJETIVOS							
		DIEZ EQUIS		AXA		DICERMEX		VENTAS INSTITUCIONALES	
			%		%		%		%
Marketing	10	1	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Capacidad financiera	15	2	0,3	5	0,75	6	0,9	5	0,75
Capacidad de almacenamiento	10	5	0,5	5	0,5	5	0,5	6	0,6
Capacidad logística	25	4	1	4	1	5	1,25	7	1,75
Cultura de servicio al cliente	20	7	1,4	2	0,4	1	0,2	2	0,4
Condiciones comerciales	10	3	0,3	3	0,3	4	0,4	5	0,5
Infraestructura	10	3	0,3	6	0,6	6	0,6	6	0,6
CALIFICACIÓN PONDERADA	100		3,9		3,85		4,15		4,9

Calificación de 1 a 7

MATRIZ DE ANALISIS DE FORTALEZA ESTRATEGICA

COMPETENCIAS Y RECURSOS ESTRATEGICOS	PONDERACIÓN %	COMPETIDORES OBJETIVOS							
		DIEZ EQUIS		AXA		DICERMEX		VENTAS INSTITUCIONALES	
			%		%		%		%
Calidad	20	5	1	5	1	5	1	5	1
Cumplimiento	15	4	0,6	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Seguimiento	10	5	0,5	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Servicio personalizado	20	5	1	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Facilidades de pago	15	2	0,3	2	0,3	4	0,6	3	0,45
Precio	20	4	0,8	6	1,2	6	1,2	6	1,2
CALIFICACIÓN PONDERADA	100		4,2		4,15		4,3		4,25

Calificación de 1 a 7

PASO 3: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS NO FINANCIEROS

MATRIZ DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> Servicio personalizado Implementación de nuevas herramientas para facilitar el servicio Exclusividad de marcas Implementación del Cross Doking (manejo de inventarios) 	<ol style="list-style-type: none"> Nuevos en el mercado Poco reconocidos en el mercado Infraestructura débil para cubrir un amplio mercado Portafolio poco estructurado
OPORTUNIDADES	ACCIONES PROACTIVAS	ACCIONES CORRECTIVAS
<ol style="list-style-type: none"> Fidelización de clientes con un buen servicio La ciudad de Bogotá como un amplio mercado para cubrir Amplio portafolio para ofrecer a los clientes Innovación en tecnología Mercado de la ciudad de Bogotá altamente desatendido 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un servicio de venta consultiva y personalizada, para lograr una estrecha relación con el cliente y lograr una retroalimentación que facilite el proceso de distribución Implementar herramientas tecnológicas que ayuden al proceso de distribución y comunicación con los clientes Desarrollar productos según la necesidad los clientes para generar valor agregado de la compañía al cliente y del cliente al consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> Restringir el mercado que se va a atender para una mayor concentración en el segmento determinado. Estructurar el portafolio para atender al cliente mínimo en un 90% Posicionar la empresa por medio de visitas a cada uno de los clientes potenciales y estrategias de comunicación.
AMENAZAS	ACCIONES OFENSIVAS	ACCIONES DEFENSIVAS
<ol style="list-style-type: none"> Mercado que compite por precio Competidores con una gran red logística Competidores fuertes de otros países Situación económica inestable 	<ul style="list-style-type: none"> Generar alianzas con los proveedores para mantener unos precios competitivos en el mercado. Incrementar la continuidad de abastecimiento de los productos, generando al cliente un mejor manejo de inventarios y por consecuencia una mayor rotación. 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr una diferenciación, proporcionando a los clientes Calidad, Precio y Entrega. Proporcionar al cliente condiciones comerciales favorable que lo hagan más rentable.

LOS 4 FACTORES DE ÉXITO SON:

1. Establecer un servicio de venta consultiva y personalizada para lograr una estrecha relación con el cliente y lograr una retroalimentación que facilite el proceso de distribución.
2. Implementar herramientas tecnológicas que ayuden al proceso de distribución y comunicación con los clientes.
3. Lograr una diferenciación proporcionando a los clientes calidad, precio y entrega.
4. Generar alianzas con los proveedores para mantener unos precios competitivos en el mercado.

ETAPA 2 ESTRUCTURA FINANCIERA

PASO 4: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS FINANCIEROS

1. Crecimiento de Ingresos: "Crecimiento de las Ventas" en un 100% los 2 primeros años, aumentar las líneas de productos mas rentables para aumentar el margen bruto.
2. Aumentar Rentabilidad: El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los Fondos propios de la compañía...
3. Inversiones: Tener a largo plazo, buenas inversiones en los activos de la compañía para volverse mas competitivo y eficiente.
4. Estructura Financiera: Gestionar correctamente los Fondos ajenos de la empresa para alcanzar una estructura financiera óptima a través de un endeudamiento apropiado. endeudarse en proporción al capital obtenido.

OPERACIÓN ACTUAL -DIEZ EQUIS

Ventas mensual Total:	\$60'000.000
Ventas mensual promedio por cliente:	\$150.000
Frecuencia de rutas semanal:	4 rutas a la semana
Clientes totales atendidos:	120
Referencias de productos:	300
Referencias que más rotan:	50
Margen promedio por producto:	28%
Frecuencia de compra:	Semanal

PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD TOTAL DE LA COMPAÑÍA

ESTADO DE RESULTADOS DIEZ EQUIS PROYECCION HASTA EL 2010 (millones)

PYG	2007		2008			2009			2010		
	\$	%	\$	%	CREC.	\$	%	CREC.	\$	%	CREC.
INGRESOS	\$ 720.0	100%	\$ 1,440.0	100%	200%	\$ 2,880.0	100%	200%	\$ 4,320.0	100%	150%
Costos de venta	\$ 518.4	72%	\$ 1,008.0	70%	194%	\$ 1,958.4	68%	194%	\$ 2,937.6	68%	150%
UTILIDAD BRUTA	\$ 201.6	28%	\$ 432.0	30%	214%	\$ 921.6	32%	213%	\$ 1,382.4	32%	150%
Gastos marketing y ventas	\$ 113.4	16%	\$ 213.6	15%	188%	\$ 341.5	12%	160%	\$ 456.0	11%	134%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 88.2	12%	\$ 218.40	15%	248%	\$ 580.1	20%	266%	\$ 926.4	21%	160%
Costos Administración y financieros	\$ 67.8	9%	\$ 86.4	6%	127%	\$ 98.5	3%	114%	\$ 106.2	2%	108%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 20.4	3%	\$ 132.00	9%	647%	\$ 481.6	17%	365%	\$ 820.2	19%	170%
impuestos 33%	\$ 6.7	1%	\$ 43.6	3%	647%	\$ 158.9	6%	365%	\$ 270.7	6%	170%
UTILIDAD NETA	\$ 13.7	2%	\$ 88.44	6%	647%	\$ 322.7	11%	365%	\$ 549.5	13%	170%

Ver anexo 4

CONCLUSIONES PROYECCIÓN PYG:

- Introducir nuevas líneas de productos, y mejorar la mezcla de productos para obtener un mayor margen bruto.
- Hoy en día los costos fijos son muy altos, por lo tanto se deben diluir aumentando el volumen de ventas.
- Al estar la empresa en un ciclo de vida de introducción, la participación del mercado no es muy alta, implementando todas las estrategias se obtendrá mayor participación hasta el punto de duplicar las ventas en los 2 primeros años.

PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO

$$\text{(AÑO 2007) PE} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}} = \frac{\$ 176,200,000}{0.28} = \$ 629,285,714$$

$$\text{(AÑO 2008) PE} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}} = \frac{\$ 214,685,000}{0.3} = \$ 715,616,667$$

$$\text{(AÑO 2009) PE} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}} = \frac{\$ 276,500,000}{0.32} = \$ 864,062,500$$

$$\text{(AÑO 2010) PE} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}} = \frac{\$ 324,200,000}{0.32} = \$ 1,013,125,000$$

ETAPA 3 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LAS VARIABLES DE MERCADERO

PASO 5: CORAZÓN DE LA ESTRATEGIA

CONSUMIDOR OBJETIVO

El consumidor objetivo es el segmento de restaurantes, hoteles y clubes especializados, que busca abastecerse por medio de proveedores que garanticen, calidad, buenos precios, servicio, confiabilidad, y un portafolio bien consolidado y estructurado, en donde puedan encontrar todos los productos necesarios para su operación, ya que su negocio es el de preparar comida, no comprar comida. Esta necesidad es de gran importancia porque este servicio puede traducirse en agilidad en sus operaciones, con menos riesgos en general y ahorro en el tiempo, en el manejo de proveedores, y poder encontrar todas sus necesidades en un solo **aliado comercial**.

VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva de DIEZ EQUIS para ofrecer a lo clientes es:

- Diferenciarse en el servicio, manteniendo la continuidad de abastecimiento, ofrecimiento de precios justos por calidad adecuada y un portafolio que permita la variedad para la selección de los productos de los clientes.
- Ofrecimiento de entregas con un alto nivel de cumplimiento
- Manejo de inventarios de los clientes para una mayor rentabilidad del negocio y un mejor manejo de los pedidos mejorando el control de la rotación que garantice la frescura de los productos.
- Establecer la frecuencia de entregas de pedidos, diarios, semanal, quincenal y mensual para mantener la cadena de abastecimiento de acuerdo a la necesidad de cada cliente.

POSICIONAMIENTO OBJETIVO

DIEZ EQUIS Soluciones Institucionales, es un distribuidor de productos alimenticios que tiene como objetivo convertirse en un aliado para su negocio que ofrece, precios justos, calidad, cumplimiento y servicio personalizado.

PASO 6: ESTRATEGIA DE PRODUCTO



Marca:

- Color: Anaranjado, mezcla de amarillo y rojo que son colores para manejar alimentos
- Es un color llamativo, impactante en la publicidad exterior.
- Logotipo vertical basado en las fundaciones de un edificio que denota crecimiento, equilibrio.
- DIEZ – Numero ganador, el mejor, lider “DIEZ EN TODO”

1. Ampliación del portafolio de productos para dar a los clientes más opciones de compra y crear más necesidades para su negocio.
2. Creación de Software ASP para mejorar el manejo de inventarios y facilitar los pedidos de los clientes. Una de las principales ventajas, es que el usuario del software no deberá incurrir en altos costos de infraestructura tecnológica. Los negocios necesitan optimizar y agilizar el ciclo de compras.
3. Servicio personalizado: Tener una relación con los clientes más estrecha y cercana, visitas periódicas, entrevistas, encuestas, conocer su fecha de cumpleaños... para conocer mas a fondo sus necesidades.
4. Pasar informes y reportes a cada cliente, mes a mes retroalimentándolos con información que indique el consumo de cada uno de los productos para evaluar rotación, frecuencia de compra...

PASO 7: ESTRATEGIA DE PRECIO

1. Establecer un sistema para recopilar información sobre el comportamiento de los clientes, hábitos de compra, frecuencia, volumen de compra, demanda de los productos, rotación, margen, ventas, ingresos que permita conocer a fondo el negocio y fijar **precios diferenciales** dependiendo del cliente y del producto.
2. Ofrecer combos de productos (buena combinación de productos) para dar mejores opciones a los clientes tanto en precio como en combinación de alimentos

PASO 8: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

1. Posicionamiento: Participar en eventos y ferias, que permitan dar a conocer la marca y su oferta y establecer relaciones con clientes y proveedores
2. Participación en revistas especializadas (revista LA BARRA, Revista ALIMENTOS Y SERVICIOS)
3. Presencia en Internet: Pagina Web, dando a conocer la empresa, sus servicios y su portafolio, absteniéndonos de dar precios para poder ser mas competitivos y poder establecer una relación mas directa con el cliente.
4. Información: Creación de un boletín mensual con la información pertinente de cada mes: Nuevos productos, Nuevos servicios, Novedades... entregando a cada uno de los clientes en el proceso de distribución.
5. Realización de eventos en alianzas con universidades gastronómicas (La Salle Collage, Gato Dumas – Colegio de cocineros, SENA, CUN, Unitec, Universidad externado de Colombia, Academia de cocina verde oliva...) para empezar a posicionar la marca y establecer una relación con los futuros Chef's de nuevos restaurantes. Praticar las clases con los productos de Diez Equis.

PASO 9: ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

1. Bonos de descuentos por volumen de compra.
2. Producto gratis: Dar a los clientes muestras gratis de buen tamaño.
3. Programas de puntos: Ganancias de productos para el negocio según puntos acumulados.
4. Plan de incentivos: Cada compañía que remita nuevos clientes obtendrá beneficios en la estrategia de puntos.

PASO 10: ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

1. Cobertura: Generar rutas para la distribución de los productos y así abarcar la mayor parte de los clientes, identificando nuevos negocios para ampliar el portafolio.
2. Penetración: Realizar un plan de visitas a nuevos negocios, según listados de clientes potenciales para ofrecer los servicios de Diez Equis.

BIBLIOGRAFÍA

- www.empresarios.mundoejecutivo.com
- www.im-projects.com
- www.anotavirtual.com
- www.restaurantesbogota.com
- www.bogota.gov.co
- www.acodres.com
- www.asobares.com
- www.asogeclub.com
- www.cotelco.com
- www.ventasinstitucionales.net
- www.jdh.com.co
- www.dicermex.com.co
- **Asesoría por el señor Carlos Mario Diez, Vicepresidente de Operaciones Almacenes Éxito S.A.**
- **Asesoría por el señor Jesús Póveda, Asesor de Tesis Postgrado Gerencia de Mercadeo.**
- **REVISTA LA BARRA, Edición N°25 diciembre de 2007, Edición N°21 Marzo 2007 , Edición N°23 Agosto de 2007**
- **REVISTA ALIMENTOS Y ERVICIOS, Legis.**
- **Libro MANUAL PARA ELABORAR UN PLAN DE MERCADOTECNIA, Ricardo Fernández Valiñas. Ed. Ecapsa. Mexico.**
- **Entrevista a los señores Juan David Cano y Julian Cano. Representantes de DIEZ EQUIS.**

ANEXO 1

ENCUESTA

1. Selecciones con una X el grupo económico al cual pertenece su empresa?

- 1. _____ hoteles
- 2. _____ restaurantes
- 3. _____ clubes
- 4. _____ otro cual _____

2. Alguna vez usted ha utilizado un distribuidor de productos alimenticios para abastecer su negocio de manera personalizada?

- 1. _____ si cual _____
- 2. _____ no

3. Como consigue usted los insumos para la preparación de alimentos de su negocio?

- 1. _____ con un distribuidor cual _____
- 2. _____ domicilio
- 3. _____ usted mismo los compra donde _____

4. Con que frecuencia compra usted insumos para su negocio?

- 1. _____ diario
- 2. _____ semanal
- 3. _____ quincenal
- 4. _____ mensual
- 5. _____ semestral

5. Cual de estos criterios es mas importante para usted a la hora de comprar insumos para su negocio?

- 1. _____ marca
- 2. _____ precio
- 3. _____ servicio
- 4. _____ calidad
- 5. _____ otro cual _____

6. A la hora de usted utilizar un proveedor (distribuidor) de productos alimenticios, que busca?

- 1. _____ cumplimiento
- 2. _____ seguimiento
- 3. _____ personalización
- 4. _____ facilidades de pago

5 _____ otro

Cual _____

7. Como consigue usted sus proveedores actualmente?

- 1 _____ visitas personalizadas
- 2 _____ llamadas
- 3 _____ directorio telefónico
- 4 _____ internet
- 5 _____ referidos/conocidos

8. Cual de estos distribuidores (proveedores) de alimentos conoce o ha oído mencionar?

- 1 _____ AXA
 - 2 _____ DICERMEX
 - 3 _____ VENTAS INSTITUCIONALES
 - 4 _____ JUAN DE HOYOS
 - 5 _____ JOHN RESTREPO
 - 6 _____ OTRO
- Cual _____

9. Cuales de estos productos compra para su negocio con mayor frecuencia?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| 1 _____ Mostaza | 28 _____ Pimienta |
| 2 _____ Salsa de tomate | 29 _____ Sal |
| 3 _____ Mayonesa | 30 _____ Azúcar |
| 4 _____ Salsa tártara | 31 _____ Mermeladas |
| 5 _____ Salsa BBQ | 32 _____ Arequipe |
| 6 _____ Pasta de Tomate | 33 _____ Apanados |
| 7 _____ Vinagre | 34 _____ Carnes frías |
| 8 _____ Salsa de piña | 35 _____ Carnes maduras |
| 9 _____ Salsa de Carne | 36 _____ Papas congeladas |
| 10 _____ Salsa Negra | 37 _____ Plátano congelado |
| 11 _____ Salsa Soya | 38 _____ Patacón congelado |
| 12 _____ Aji Dulce | 39 _____ Arroz |
| 13 _____ Aji Picante | 40 _____ Fríjol |
| 14 _____ Jalapeños | 41 _____ Trigo |
| 15 _____ Aceitunas | 42 _____ Duraznos |
| 16 _____ Alcaparras | 43 _____ Chimichurri |
| 17 _____ Cebollitas Blancas | 44 _____ Vino cocina |
| 18 _____ Cebollitas rojas | 45 _____ Color |
| 19 _____ Pepinillos Agridulces | 46 _____ Cereales |
| 20 _____ Espárragos | 47 _____ Atún |
| 21 _____ Champiñones | 48 _____ harinas |
| 22 _____ Maíz Tierno | 49 _____ Encurtidos en vinagre |
| 23 _____ Almendras | 50 _____ Uvas pasas |
| 24 _____ Ciruelas pasas | 51 _____ Tahini |
| 25 _____ Cereza | 52 _____ Mantequilla |
| 26 _____ Queso | 53 _____ Piña en trocitos |
| 27 _____ Aceite de oliva | 54 _____ Aceite Cocina |

10. Que otros productos necesarios para la operación de su negocio le ha sido difícil conseguir?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

11. A la hora de conseguir o comprar los insumos para su negocio, como se siente atendido?

- 1 _____ muy insatisfecho
- 2 _____ insatisfecho
- 3 _____ satisfecho
- 4 _____ muy satisfecho

12. Conoce usted la marca DIEZ EQUIS (soluciones institucionales)?

- 1 _____ si
- 2 _____ no

13. Ha utilizado alguna vez los servicios de DIEZ EQUIS?

- 1 _____ si
- 2 _____ no

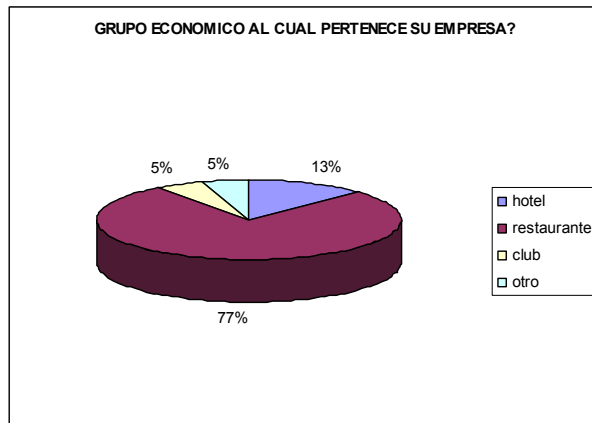
14. Estaría usted dispuesto a cambiar de proveedor de insumos para su negocio?

- 1 _____ si
- 2 _____ no

ANEXO 2

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

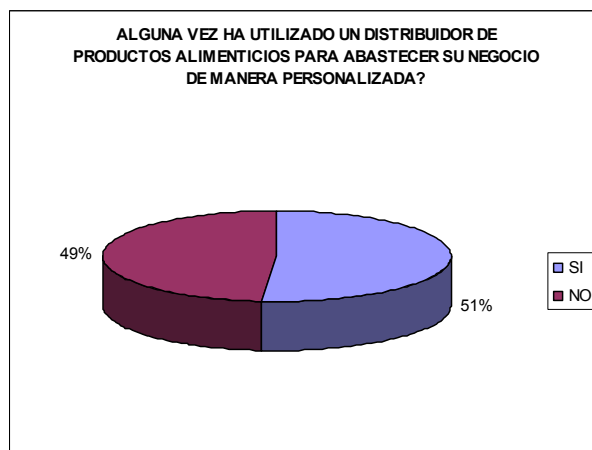
1.



Conclusión:

Al realizar la encuesta a cada uno de los consumidores, nos damos cuenta que el cliente potencial y con mayores oportunidades en el mercado son los restaurantes, con un 77% según la cantidad de encuestas realizadas, sin dejar a un lado otros consumidores como los hoteles, clubes y colegios.

2.

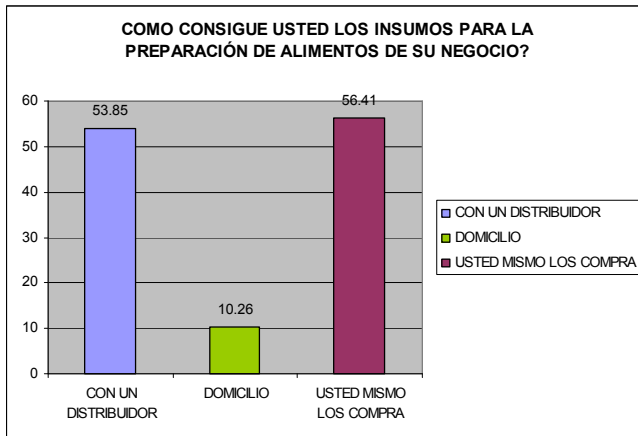


Conclusión:

Existe una oportunidad de negocio atractiva de un 49%, según las encuestas realizadas, para entrar a un mercado nuevo que no utilizado el servicio de distribución institucional para abastecer su negocio. Al mismo tiempo existe la

posibilidad de penetración de mercado de un 51% que con una propuesta diferenciadora pueden llegar a convertirse en clientes de nuestro negocio.

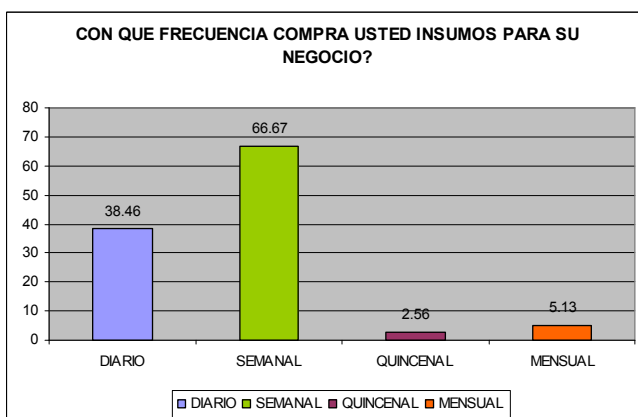
3.



Conclusión:

Los consumidores finales se abastecen de los productos alimenticios de diferentes maneras al mismo tiempo; con un distribuidor el 53.85%, por medio de domicilio un 10.25% y ellos mismo lo compran con un 56.41%, todo esto dependiendo de del lugar de oferta de los productos necesarios para su operación, esto nos permite identificar una necesidad importante de prestar un servicio integral que consolide las compras bajo un solo distribuidor.

4.

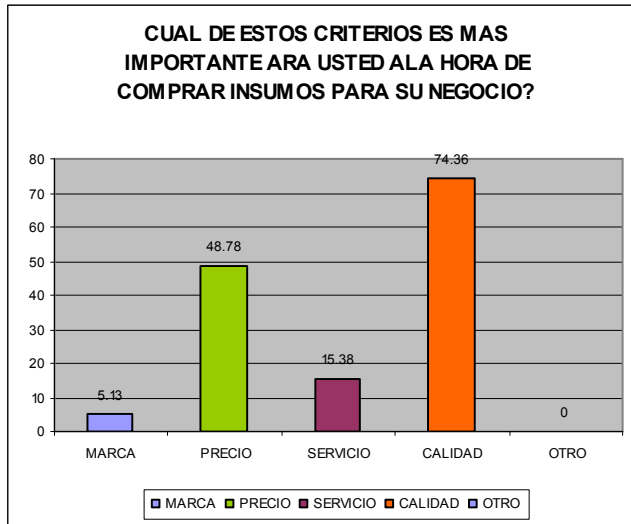


Conclusión:

Según este resultado, la frecuencia de compra de los consumidores es mayor semanalmente con un 66.67%, seguido de un 38.46% que compran diariamente, y muy pocos compran quincenal y mensual. Esto nos permite planear la estrategia

de distribución del negocio para mayor eficiencia tanto del consumidor como del distribuidor.

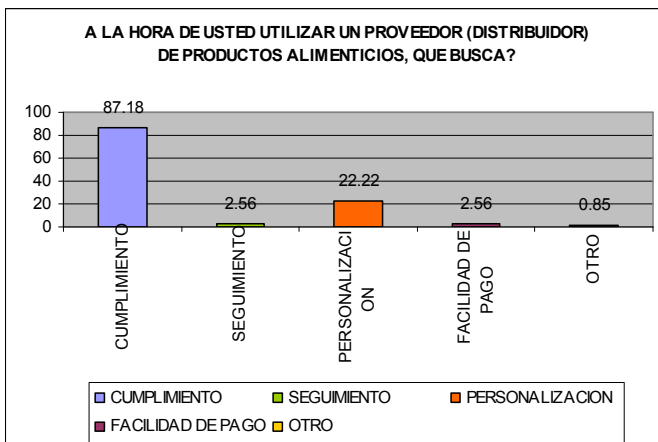
5.



Conclusión:

Al cuestionar los criterios de compra de los consumidores, se detecta que la calidad es el mas importante con un 74.36% y luego el precio con 48.78%, sin dejar a un lado el servicio y la marca, que pueden ser puntos importantes a trabajar para lograr la diferenciación dentro de la estrategia.

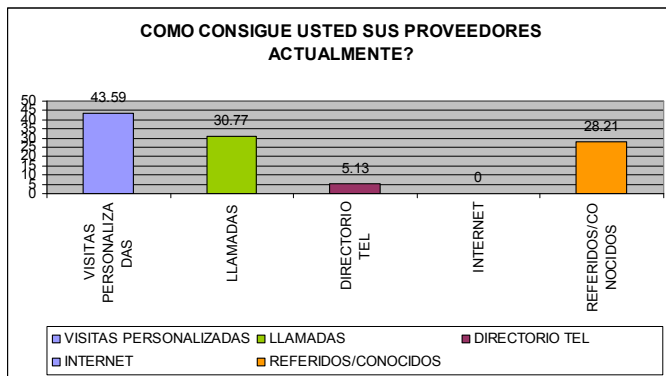
6.



Conclusión:

El factor de mayor importancia del consumidor en el momento de elegir el distribuidor se basa en el cumplimiento con un 87.18% una cifra muy elevada a diferencia de los otros criterios de selección. De igual forma dentro de la estrategia a plantear, se deben tener en cuenta los demás factores para ofrecer un servicio completo.

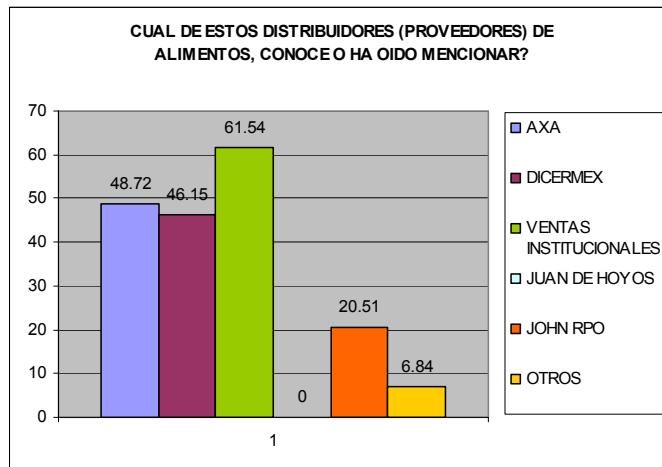
7.



Conclusión:

El método más usual en que el consumidor final consigue sus proveedores es por medio de visitas personalizadas con un 43.59%, seguido de llamadas con un 30.77% sin estar muy lejos de conseguirlos por medio de conocidos o referidos con un 28.21%, muy pocos se consiguen en el directorio telefónico e internet. Esto nos ayuda a identificar la manera presencial de llegar a nuestros clientes.

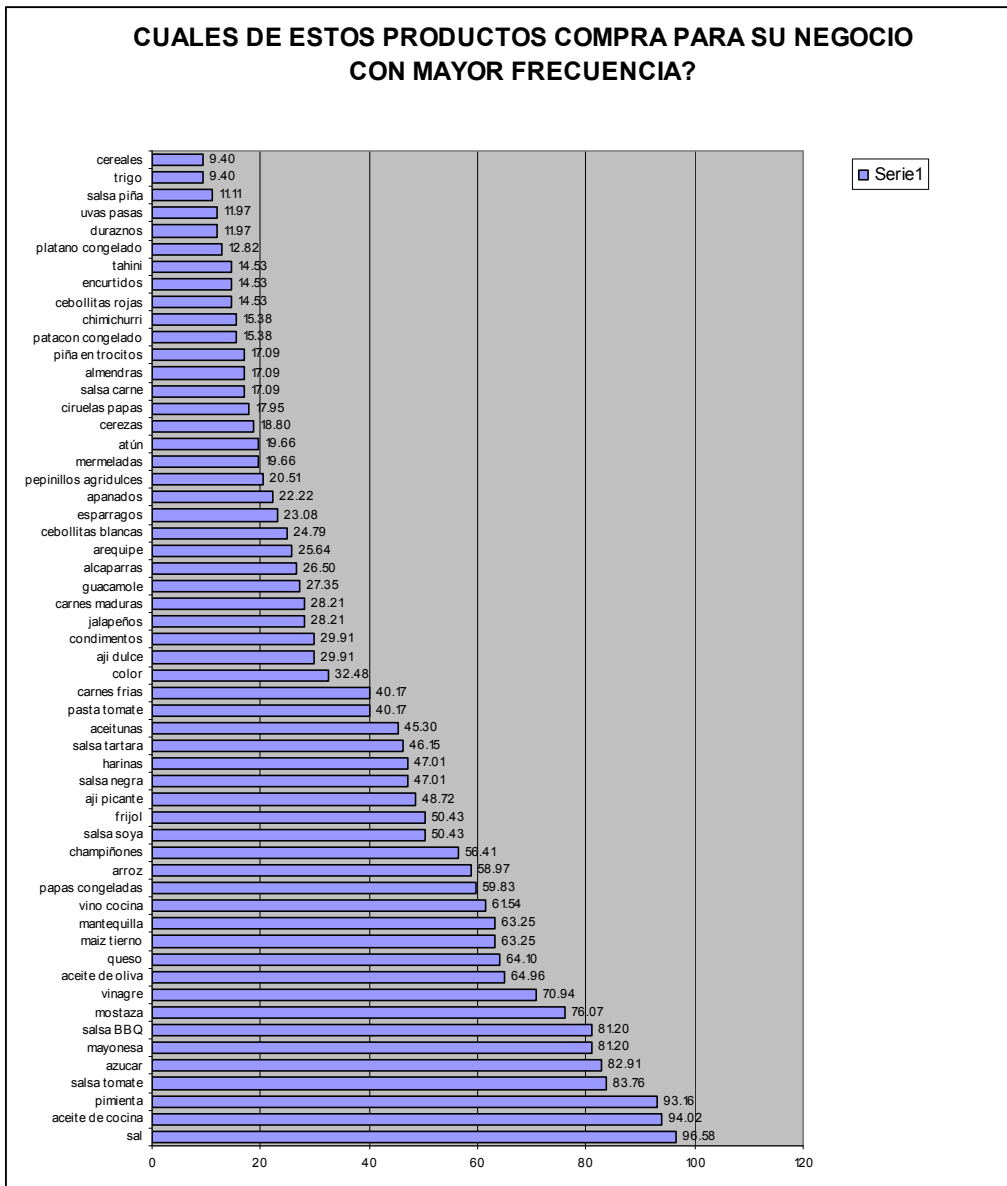
8.



Conclusión:

Los competidores más conocidos que atienden el mercado según las encuestas son: Ventas Institucionales con un 61.54%, Axa s.a con un 48.72% no muy lejos de Dicermex con un 46.15%, John Restrepo con un 20.51%. La encuesta permitió detectar otros competidores que atienden el mercado como MAKRO y ESCALA, los cuales están obteniendo una participación de mercado del 6.84%

9.



Conclusión:

Los productos de mayor consumo, son los básicos de cocina como sal, aceite, azúcar, pimienta, salsa de tomate etc...lo que nos deja ver que hay una oportunidad para atender clientes otro tipo de productos (mas especializados) que se pueden proveer por medio de nuestra distribuidora.

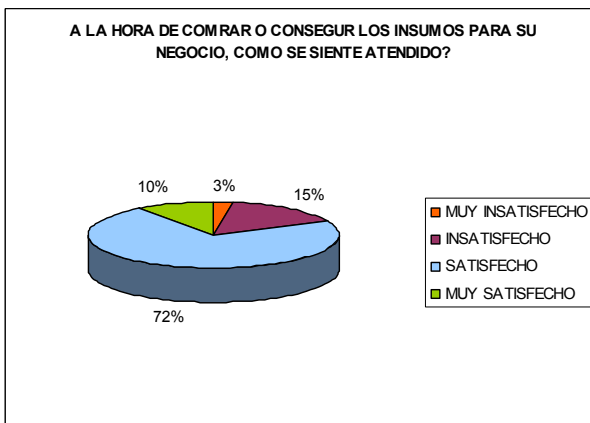
10.



Conclusión:

La mayoría de los consumidores con un 75% no han tenido dificultades a la hora de conseguir los insumos para su negocio, pero el 25% de los consumidores tienen algunos productos difíciles de conseguir como: Arveja en bolsa, anchoas, aceite freidor, salsa de vino, amaretto, ablanda carnes, humo liquido, pates, guacamole entre otros, lo que se puede ver como una oportunidad para abastecerse de este tipo de productos y suplir su necesidad.

11.

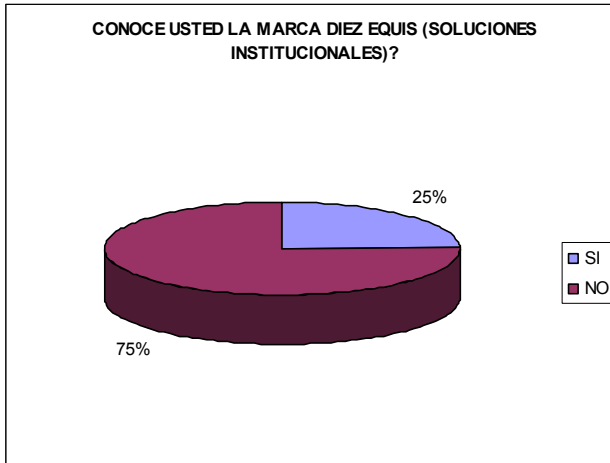


Conclusión:

La mayoría de los encuestados con un 72% afirma sentirse satisfechos con la atención prestada por sus proveedores, pero un 18% no está lo suficientemente satisfecho. Esta situación muestra una oportunidad de atender a ese 18% y capturarlo y adicionalmente trabajarle al 72% de los consumidores que están

satisfechos para lograr llegar a la mayor satisfacción con la propuesta de DIEZ EQUIS.

12.



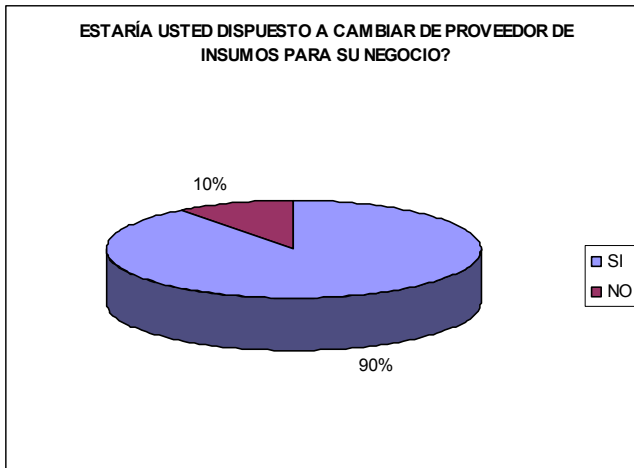
13.



Conclusión:

Los datos arrojados en la pregunta N°12 y N°13 permitieron detectar que la marca DIEZ EQUIS no es conocida en el mercado, lo que quiere decir que nuestro esfuerzo de mercadeo lo debemos concentrar en posicionamiento de marca y penetración de mercado.

14.



Conclusión:

El 90% de los consumidores encuestados están dispuestos a cambiar su proveedor actual mediante una oferta de negocio atractiva, que le permita obtener beneficios para volver mas rentable y eficiente su negocio.

ANEXO 3

ANALISIS COMPETITIVO

AXA S.A.

Misión:

Ser un distribuidor multicanal eficiente y rentable de líneas farmacéuticas y de consumo masivo, con cubrimiento total en los diferentes segmentos de mercado donde participamos, asegurando una relación perdurable en el tiempo para cada uno de los integrantes de la cadena de distribución.

Es el eje central de la gestión de Distribuciones AXA S.A. Su estructura está orientada en la atención de los mercados de productos farmacéuticos, O.T.C., intrahospitalarios, consumo masivo e institucional. Se cuenta con 14 Divisiones Comerciales, dirigidas por un Coordinador y especializadas por nicho de mercado y en algunas focalizadas por alianzas estratégicas con socios comerciales. Actualmente hay 123 vendedores incluida la División Axatel que adicionalmente presta el servicio de apoyo a las demás divisiones comerciales.

Se encarga del recibo, almacenamiento y despacho de los productos que distribuye la compañía.

Su proceso es: recibo, almacenaje, bodegaje, separación, control de calidad, transporte y devoluciones.

Maneja un promedio en facturación de 650 pedidos diarios para una media total mes de 14.500 pedidos.

El tiempo de entrega se calcula desde la generación de la factura hasta la llegada al establecimiento del cliente, dependiendo del tipo de mercado. Para Droguerías 4 horas, Tradicionales 8 horas y Provincia inferior a 120 km. 12 horas, (hábiles).
Trabajan 115 personas

DICERMEX S.A.

Misión:

Somos una empresa de comercialización y distribución de alimentos y bebidas, nacionales e importados de excelente calidad para el mercado colombiano; cubrimos las necesidades a través de un servicio eficiente, para satisfacer a nuestros clientes, accionistas y funcionarios.

Sectores de Actividad:

- Restaurantes
- Bares
- Hoteles
- Clubes
- Embajadas

Nuestros productos se encuentran en los establecimientos dirigidos a estratos 4, 5 y 6. Actualmente contamos con más de 1.300 clientes activos en Bogotá. DicerMex S.A. es reconocido en el sector de consumo y cadenas desde hace más de 10 años.

VENTAS INSTITUCIONALES

Misión:

Ventas Institucionales S.A. busca satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, distribuidores, proveedores y trabajadores a través de nuestros productos y de la gestión de servicio en nuestros canales comerciales, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación de precio, servicio y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

Se manejan más de 3.000 referencias

Cuenta con las siguientes líneas de productos y servicios:

- **Alimentos**
- **Aseo**
- **Cafetería**
- **Licores**

MAKRO

Destacando por su especialización en la comercialización de productos alimenticios, perecederos y no alimentos.

Con una importante estructura internacional que lo respalda, se ha convertido en un proveedor de gran relevancia, ofreciendo todo en un mismo lugar para restaurantes, clubes y casinos, al desarrollar un modelo de negocio a través del formato Cash and Carry, que permite llegar con eficiencia al canal institucional, a través de alianzas estratégicas con diferentes sectores y con la promesa de brindar mejor calidad al mas bajo precio.

Para lograr sus objetivos estratégicos, Makro maneja bajos costos de operación, contribuyendo de esta forma a la rentabilidad y crecimiento del negocio.

Su modelo de funcionamiento parte con un amplio horario de 6 AM a 9 PM y maneja ventajas atractivas para sus clientes objetivos:

- Manejo de un amplio surtido
- Sistema de información calificado, en donde conocen los hábitos de compra de sus clientes por medio del manejo de un carne conocido como pasaporte Makro, que les permite realizar ofertas especiales dirigidas y presentaciones adecuadas para cada tipo de cliente.
- Equipos de compra especializada, conocedores expertos que garantizan la calidad del producto a un bajo costo.
- Marcas propias de excelente calidad y a muy bajos precios.
- Estructura de importaciones.
- Bajo margen de comercialización.
- Diferentes tipos de presentaciones de los productos.

- Tele Makro: call center que ofrece productos y toma de pedidos.
 - Posibilidad de crédito.
- Infraestructura adecuada que sirve de apoyo para el almacenamiento

ANEXO 4

Costos PYG

Millones de pesos

COSTOS Y GASTOS	2007		2008		2009		2010	
	anual	%	anual	%	anual	%	anual	%
COSTOS DE MARKETING Y VENTAS								
Publicidad	\$ 12,000,000	11%	\$ 25,100,000	12%	\$ 68,000,000	20%	\$ 100,000,000	22%
Fletes	\$ 3,000,000	3%	\$ 64,000,000	30%	\$ 120,000,000	35%	\$ 150,000,000	33%
Nomina fija	\$ 98,400,000	87%	\$ 105,000,000	49%	\$ 112,000,000	33%	\$ 120,000,000	26%
Nomina Variable	\$ -		\$ 19,500,000		\$ 41,500,000		\$ 86,000,000	
TOTAL	\$ 113,400,000	100%	\$ 213,600,000	100%	\$ 341,500,000	100%	\$ 456,000,000	100%
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANCIEROS								
Arriendo y servicios	\$ 48,000,000	71%	\$ 50,880,000	59%	\$ 58,100,000	59%	\$ 61,000,000	57%
Depreciaciones	\$ 19,800,000	29%	\$ 19,800,000	23%	\$ 35,600,000	36%	\$ 40,400,000	38%
moto adicional	\$ -	0%	\$ 1,800,000	2%	\$ 1,800,000	2%	\$ 1,800,000	2%
cava adicional	\$ -	0%	\$ 14,000,000	16%	\$ 3,000,000	3%	\$ 3,000,000	3%
subtotal			\$ 35,600,000		\$ 40,400,000		\$ 45,200,000	
TOTAL	\$ 67,800,000	100%	\$ 86,480,000	100%	\$ 98,500,000	100%	\$ 106,200,000	100%