

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron con el desarrollo del presente plan, a mis padres, amigos y familiares, especialmente a mis tíos Beatriz y Pablo Avilés ya que gracias a su gran apoyo y colaboración me encuentro culminando una etapa muy importante de mi vida. A Dios por estar siempre conmigo y guiar mi vida en todo momento.

Agradezco también de manera muy especial a la Escuela Politécnica del Ejército por la formación académica que he recibido, al Ing. Marco Jaramillo y al Ing. Arcenio Córdova por su permanente apoyo, guía, orientación y paciencia durante el periodo de desarrollo del presente plan.

A la empresa colombiana Tostao y a su propietario Jaime Ramírez por toda la colaboración que recibí para llevar a cabo este estudio.

Infinitas gracias a todos.

DEDICATORIA

Dedicada mis padres, hermano, familiares y amigos, al igual que a todas aquellas personas que desean emprender su propio negocio en la ciudad de Quito, forjando lazos entre dos países hermanos como lo son Colombia y Ecuador y de esta manera aportando con el desarrollo económico social del país.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: Ingeniería en Mercadotecnia

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Ana Catalina Ramírez Gantiva

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada Plan Estratégico De Marketing Para La Empresa Tostao De Colombia En La Ciudad De Quito, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, 15 de septiembre de 2008.

Ana Catalina Ramírez Gantiva

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: Ingeniería en Mercadotecnia

AUTORIZACIÓN

Yo, Ana Catalina Ramírez Gantiva

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Plan Estratégico De Marketing Para La Empresa Tostao De Colombia En La Ciudad De Quito, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 15 de septiembre de 2008.

Ana Catalina Ramírez Gantiva

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: Ingeniería en Mercadotecnia

CERTIFICADO

Ing. Marco Jaramillo e Ing. Arcenio Córdova

CERTIFICAN

Que la tesis de grado titulada Plan Estratégico De Marketing Para La Empresa Tostao De Colombia En La Ciudad De Quito realizada por la señorita Ana Catalina Ramírez Gantiva, ha sido guiada y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Ana Catalina Ramírez Gantiva que lo entregue al Ing. Giovanni Herrera, Director de la Carrera de Ingeniería en Mercadotecnia.

Sangolquí, 15 de septiembre de 2008.

Ing. Marco Jaramillo
DIRECTOR

Ing. Arcenio Córdova
CODIRECTOR

INDICE DE CONTENIDOS

1	CAPÍTULO I: GENERALIDADES	1
1.1	Giro del negocio	2
1.2	Reseña histórica	3
1.2.1	De la industria	3
1.2.2	De la empresa.....	4
1.3	Direccionamiento estratégico actual	5
1.3.1	Principios y valores	5
1.3.1.1	Principios	5
1.3.1.2	Valores.....	5
1.3.1.3	Principios y valores de la empresa	5
1.3.2	Misión	7
1.3.2.1	Definición y características principales	7
1.3.2.2	Misión de la empresa.....	7
1.3.3	Visión	8
1.3.3.1	Definición y características principales	8
1.3.3.2	Visión de la empresa	8
1.3.4	Objetivos empresariales	9
1.3.4.1	Definición y características principales	9
1.3.4.2	Objetivos de la empresa	10
1.3.5	Análisis de direccionamiento estratégico actual.....	10
2	CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL	12
2.1	Introducción al análisis situacional	13
2.1.1	Concepto e importancia	13
2.1.1.1	Concepto	13
2.1.1.2	Importancia	13
2.1.2	Partes del análisis situacional	14
2.2	Análisis del macroambiente	16
2.2.1	Factores económicos nacionales.....	16
2.2.1.1	Producto interno bruto PIB.....	16
2.2.1.2	Balanza comercial	18

2.2.1.3	Tasas de interés	20
2.2.1.4	Inflación	23
2.2.1.5	Riesgo país.....	25
2.2.1.6	Régimen tributario	26
2.2.1.7	Cambio de moneda	28
2.2.2	Factores sociales	28
2.2.2.1	Desempleo.....	28
2.2.2.2	Población económicamente activa	30
2.2.3	Factores culturales.....	31
2.2.4	Factores políticos.....	32
2.2.5	Factores tecnológicos	34
2.2.6	Factores ecológicos	34
2.2.7	Factores internacionales.....	35
2.2.7.1	Globalización desde una perspectiva económica.....	35
2.2.8	Matriz de resumen de oportunidades y amenazas	36
2.3	Análisis del microambiente	38
2.3.1	Identificación de clientes.....	38
2.3.2	Competencia.....	38
2.3.3	Análisis del sector mediante las fuerzas de Porter	40
2.3.3.1	Barreras de entrada	40
2.3.3.2	Rivalidad entre los competidores.....	44
2.3.3.3	Poder de negociación con los proveedores.....	44
2.3.3.4	Poder de negociación con los compradores.....	45
2.3.3.5	Riesgo de productos sustitutos.....	45
2.3.4	Matriz de resumen de oportunidades y amenazas	45
2.4	Análisis interno.....	47
2.4.1	Aspectos organizacionales	47
2.4.1.1	Organización.....	47
2.4.2	Área administrativa	47
2.4.2.1	Gerencia y administración	47
2.4.2.2	Cultura de calidad	48
2.4.3	Área de recursos humanos	49
2.4.3.1	Sistema de reclutamiento, selección y contratación	49

2.4.4	Área de mercadotecnia	49
2.4.4.1	Fuerza de ventas	50
2.4.4.2	Fijación de precios	50
2.4.5	Área financiera	51
2.4.6	Área de producción	51
2.4.6.1	Proceso de producción	51
2.4.6.2	Componentes	52
2.4.6.3	Compras	53
2.4.6.4	Descripción del proceso productivo	53
2.4.6.5	Existencia de desperdicios en el proceso productivo	54
2.4.6.6	Seguridad ambiental	54
2.4.7	Matriz resumen de fortalezas y debilidades	55
2.5	Diagnóstico	56
2.5.1	Matrices	56
2.5.1.1	MATRIZ DE IMPACTO	57
2.5.1.2	DIAGRAMA DE AFINIDAD	60
2.5.1.3	MATRIZ FODA	62
2.5.1.4	MATRIZ DE ACCIÓN FO.....	65
2.5.1.5	MATRIZ DA	66
2.5.1.6	MATRIZ FA.....	67
2.5.1.7	MATRIZ DO	68
2.5.1.8	MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA.....	69
2.5.2	Propuesta del nuevo mapa de direccionamiento	70
2.5.2.1	Misión propuesta	70
2.5.2.2	Visión propuesta	70
2.5.2.3	Valores propuestos	70
2.5.2.4	Principios propuestos	71
2.5.2.5	Objetivos propuestos	72
2.5.2.6	Mapa estratégico propuesto	73
3	CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	75
3.1	Marco teórico	76
3.1.1	Segmentación	76

3.1.2	Importancia de la segmentación	76
3.1.3	Clases de segmentación.....	77
3.1.3.1	Segmentación geográfica	77
3.1.3.2	Segmentación demográfica	77
3.1.3.3	Segmentación psicográfica.....	78
3.1.3.4	Segmentación por comportamiento.....	78
3.1.4	Métodos para la segmentación de mercados	79
3.1.4.1	Macro segmentación	79
3.1.4.2	Micro segmentación.....	80
3.2	Definición del problema.....	81
3.2.1	Punto de vista gerencial.....	81
3.2.2	Punto de vista de la investigación de mercados	81
3.2.3	Objetivo de la investigación	82
3.2.4	Tipo y tamaño de muestra	83
3.2.4.1	Tamaño del universo	83
3.2.4.2	Unidades muestrales	83
3.2.4.3	Técnicas de muestreo	84
3.2.4.4	Matriz de datos secundarios	84
3.2.4.5	Tamaño de la muestra	86
3.2.4.6	Cuestionario final	87
3.3	Plan de trabajo de campo	90
3.4	Procesamiento de datos	90
3.5	Presentación de resultados globales de la investigación.....	92
3.5.1	Resultados globales de la investigación	92
3.6	Descripción de perfiles de segmento	107
3.6.1	Análisis del tamaño y atractivo estructural de los segmentos.....	107
3.7	Elección del segmento-mercado meta	108
3.8	Posicionamiento y ventaja diferencial	108
3.8.1	Posicionamiento.....	108
3.8.2	Ventaja diferencial	109
3.9	Demanda, oferta y demanda insatisfecha.....	110
3.9.1	Demanda	110
3.9.1.1	Curva de la demanda	110

3.9.1.2	Demanda proyectada	111
3.9.2	Oferta.....	111
3.9.2.1	Curva de la oferta	112
3.9.3	Demanda insatisfecha	113
4	CAPÍTULO IV: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	115
4.1	Objetivos.....	116
4.1.1	Concepto de Objetivo	116
4.1.2	Clasificación de los objetivos	116
4.1.3	Características de los objetivos	118
4.1.4	Metodología para fijar objetivos	120
4.1.4.1	Parámetros para establecer objetivos cualitativos.....	120
4.1.4.2	Parámetros para establecer objetivos operacionales	120
4.1.5	Objetivos para la propuesta	121
4.2	Estrategias	121
4.2.1	Concepto de estrategia.....	121
4.2.2	Importancia de la estrategia.....	122
4.2.3	Cuadro sinóptico: Clasificación de las estrategias	123
4.2.4	Descripción de una estrategia.....	130
4.2.5	Perfil estratégico a adaptarse	131
5	CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	132
5.1	Definición de la mezcla de mercadeo	133
5.2	Componentes de la mezcla de mercadeo.....	133
5.3	Producto.....	135
5.3.1	Clasificación.....	135
5.3.2	Atributos del producto	141
5.3.2.1	Calidad.....	141
5.3.2.2	Ciclo de vida	142
5.3.2.3	Marca.....	144
5.3.2.4	Empaque	147
5.3.2.5	Tamaño.....	147
5.3.2.6	Slogan	148

5.3.2.7	Durabilidad.....	148
5.3.3	Estrategias del producto	149
5.4	Precio.....	149
5.4.1	Métodos para la fijación de precios.....	149
5.4.2	Estrategias para el precio	152
5.5	Plaza – Canales de distribución	153
5.5.1	Estructura de los canales de distribución.....	153
5.5.2	Estrategias de distribución	156
5.6	Promoción.....	157
5.6.1	Administración de la promoción de ventas	157
5.6.2	Objetivos y estrategias de promoción	158
5.6.2.1	Objetivos.....	158
5.6.2.2	Estrategias:.....	160
5.6.3	Determinación de presupuestos	161
5.6.3.1	Definición	161
5.6.3.2	Clasificación.....	161
5.6.4	Mezcla promocional	162
5.6.4.1	Selección de técnicas apropiadas	163
5.7	Personal.....	169
5.7.1	Servicio al cliente	169
5.7.1.1	Relación cliente – vendedor.....	169
5.7.1.2	Cliente interno.....	170
5.7.1.3	Persuasión y convencimiento	170
5.8	Presentación	171
5.8.1	Merchandising.....	171
5.9	Plan estratégico de marketing.....	173
5.9.1	Concepto	173
5.9.2	Importancia	175
5.9.3	Matriz del plan estratégico de marketing	175
6	CAPÍTULO VI: PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS.....	179
6.1	Presupuesto.....	180

6.1.1	Concepto	180
6.1.2	Importancia	181
6.1.3	Clases	182
6.1.3.1	Presupuesto de ventas	182
6.1.3.2	Presupuesto de producción	184
6.1.3.3	Presupuesto de materia prima	185
6.1.3.4	Presupuesto de mano de obra.....	185
6.1.3.5	Presupuesto de costos indirectos de fabricación.....	186
6.1.3.6	Presupuesto de gastos de operación	186
6.1.4	Clasificación.....	187
6.1.4.1	“Según su flexibilidad.....	187
6.1.4.2	Según el período que cubran.....	187
6.1.4.3	Según el campo de aplicabilidad de la empresa.....	188
6.1.4.4	Según el sector en el cual se utilicen.....	189
6.1.4.5	Concepto de presupuesto de marketing	190
6.1.4.6	Presupuesto de marketing para la propuesta	190
6.1.4.7	Presupuesto de inversión	191
6.2	Financiamiento del proyecto	191
6.3	Punto de equilibrio	197
6.3.1	Pronóstico de la demanda	197
6.3.2	Pronóstico de costos.....	198
6.3.3	Pronóstico de precios	201
6.3.4	Punto de equilibrio	202
6.4	Flujo de caja.....	204
6.4.1	Concepto	204
6.4.2	Importancia del flujo de caja	204
6.4.3	Flujo de caja del plan	205
6.5	Evaluación financiera	206
6.6	Análisis de sensibilidad	206
6.6.1	Periodo de recuperación.....	206
6.6.2	Valor actual neto	207
6.6.3	Tasa interna de retorno.....	207
6.6.4	Tasa mínima aceptable de rendimiento	209

6.6.5	Razón beneficio / costo.....	209
6.6.6	Escenario optimista y pesimista.....	210
6.6.6.1	Escenario optimista	210
6.6.6.2	Escenario pesimista.....	212
7	CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	215
7.1	CONCLUSIONES	216
7.2	RECOMENDACIONES	217
	BIBLIOGRAFÍA	218
	LINKOGRAFÍA	219
	GLOSARIO.....	221
	ANEXOS	223
	Anexo 1 : Guía general del importador	
	Anexo 2 : Requisitos para la obtencion del registro sanitario	
	Anexo 3 : Cuestionario prueba piloto	

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	16
Cuadro 2 : BALANZA COMERCIAL	19
Cuadro 3 : TASA DE INTERÉS ACTIVA.....	21
Cuadro 4 : TASA DE INTERÉS PASIVA.....	22
Cuadro 5 : INFLACIÓN	24
Cuadro 6 : RIESGO PAÍS.....	25
Cuadro 7 : IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES.....	28
Cuadro 8 : DESEMPLEO EN LA CIUDAD DE QUITO	29
Cuadro 9 : POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 12 AÑOS Y MÁS DE EDAD Y TASAS DE CRECIMIENTO CENSOS 1982, 1990 Y 2001	31
Cuadro 10 : GÉNERO	92
Cuadro 11 : EDAD.....	93
Cuadro 12 : CONSUMO.....	94
Cuadro 13 : NEGACIÓN	96
Cuadro 14 : PREFERENCIA	97
Cuadro 15 : MARCA.....	99
Cuadro 16 : CALIDAD	100
Cuadro 17 : FRECUENCIA	101
Cuadro 18 : ACEPTACIÓN	102
Cuadro 19 : PLAZA	103
Cuadro 20 : PRECIO TURRONES.....	104
Cuadro 21 : PRECIO TORTAS	105
Cuadro 22 : PRECIO GALLETAS	106
Cuadro 23 : DEMANDA.....	111
Cuadro 24 : OFERTA	112
Cuadro 25 : DEMANDA INSATISFECHA.....	113
Cuadro 26: PERIODO DE EVALUACIÓN	191
Cuadro 27 : DETALLE DE INVERSIONES	192
Cuadro 28 : ACTIVOS FIJOS.....	192
Cuadro 29 : TABLA DE DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	193

Cuadro 30 : TABLA DE DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	193
Cuadro 31 : ACTIVOS DIFERIDOS	194
Cuadro 32 : CAPITAL DE TRABAJO	194
Cuadro 33 : FINANCIAMIENTO	195
Cuadro 34 : TABLA DE AMORTIZACIÓN	195
Cuadro 35 : RESUMEN DE GASTOS FINANCIEROS Y PAGOS DE CAPITAL	197
Cuadro 36 : PRONÓSTICO DE DEMANDA.....	197
Cuadro 37 : COSTOS VARIABLES UNITARIOS	198
Cuadro 38 : COSTOS FIJOS	199
Cuadro 39 : PRONÓSTICO DE COSTOS	200
Cuadro 40 : PRONÓSTICO DE PRECIOS	201
Cuadro 41 : PUNTO DE EQUILIBRIO.....	202
Cuadro 42 : FLUJO DE FONDOS	205
Cuadro 43 : EVALUACIÓN FINANCIERA.....	206
Cuadro 44 : CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO.....	208
Cuadro 45 : ESCENARIO OPTIMISTA	210
Cuadro 46 : FLUJO DE FONDOS ESCENARIO OPTIMISTA.....	211
Cuadro 477 : EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO OPTIMISTA.....	211
Cuadro 488 : CÁLCULO DE LA TIR ESCENARIO OPTIMISTA	212
Cuadro 49 : ESCENARIO PESIMISTA	212
Cuadro 50 : FLUJO DE FONDOS ESCENARIO PESIMISTA.....	213
Cuadro 51 : EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO PESIMISTA.....	213
Cuadro 52 : CÁLCULO DE LA TIR ESCENARIO PESIMISTA.....	214
Cuadro 53 : RESUMEN DE EVALUACIÓN FINANCIERA	214

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : PRODUCTO INTERNO BRUTO GLOBAL	17
Gráfico 2 : PRODUCTO INTERNO BRUTO INDUSTRIA MANUFACTURERA ...	17
Gráfico 3 : BALANZA COMERCIAL	19
Gráfico 4 : TASA DE INTERÉS ACTIVA	21
Gráfico 5 : TASA DE INTERÉS PASIVA	23
Gráfico 6 : INFLACIÓN.....	24
Gráfico 7 : RIESGO PAÍS.....	26
Gráfico 8 : DESEMPLEO EN LA CIUDAD DE QUITO	29
Gráfico 9 : GÉNERO	92
Gráfico 10 : EDAD.....	94
Gráfico 11 : CONSUMO	95
Gráfico 12 : NEGACIÓN.....	96
Gráfico 13 : PREFERENCIA	98
Gráfico 14 : MARCA.....	99
Gráfico 15 : CALIDAD	100
Gráfico 16 : FRECUENCIA.....	101
Gráfico 17 : ACEPTACIÓN.....	102
Gráfico 18 : PLAZA	103
Gráfico 19 : PRECIO TURRONES	104
Gráfico 20 : PRECIO TORTAS.....	105
Gráfico 21 : PRECIO GALLETAS.....	106
Gráfico 22 : DEMANDA	110
Gráfico 23 : OFERTA	112
Gráfico 24 : DEMANDA INSATISFECHA	113
Gráfico 25 : PUNTO DE EQUILIBRIO.....	202

INTRODUCCIÓN

Industrias Alimenticias “Tostao” es una empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de golosinas integrales tales como tortas de nuez, galletas integrales, turrone de granola, ajonjolí y maní, entre otros.

Esta empresa lleva comercializando exitosamente sus productos en diferentes ciudades de Colombia desde hace aproximadamente diez y seis años, sin embargo actualmente pretende ampliar su mercado e incursionar en países como Ecuador, Venezuela y Chile.

Los productos que ofrece Tostao son de excelente calidad y sabor, y a su vez contribuyen al buen funcionamiento del organismo, por lo que son ideales para personas que desean cuidar su salud o su figura.

Por medio del presente plan estratégico de marketing se pretende determinar la demanda insatisfecha y el grado de aceptación que puedan tener los productos Tostao en la ciudad de Quito. También fijar las estrategias más convenientes para posicionar la marca en la mente de los consumidores, incentivando la compra de este tipo de golosinas integrales.

A su vez se busca analizar en términos monetarios la viabilidad de llevar a cabo la inversión para este plan de marketing y el nivel de rentabilidad que se obtendrá al poner en marcha el negocio.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES

1.1 Giro del negocio

Industrias Alimenticias Tostao es una empresa productora y comercializadora de productos integrales tales como turrone de maní, ajonjolí, galletas integrales, tortas de nuez, mantequilla de maní, maní de sal con cáscara y maní de dulce.

Esta empresa familiar tiene gran proyección a futuro ya que ofrece al mercado productos de excelente calidad y presentación, es por ello que tiene gran acogida en los lugares en los que se propone llegar.

El segmento de mercado hacia el cual está enfocado Tostao es de personas que buscan productos saludables, integrales, que no engorden y que proporcionen buena nutrición, es por ello que se atiende a universidades, gimnasios, tiendas naturistas, cafés al paso, restaurantes vegetarianos, sitios de Internet y de llamadas.

También se pueden encontrar sus productos en almacenes de cadena como Carrefour, Cafam, Almacenes La 14, Mercamás, La Canasta, Centrales, Mercagusto y Mercantioquia. Próximamente estarán en almacenes Éxito y Olímpica.

Tostao se distribuyen en Pereira, Cali, Medellín, Barranquilla y actualmente está abriendo mercado en Bogotá.

La empresa se encuentra ubicada en un lugar muy céntrico y comercial de la ciudad de Pereira – Colombia en la calle 32 bis 13 -17.

Actualmente Tostao no es conocida en Ecuador, por lo que se necesita realizar un plan de marketing urgente para introducir los productos al país.

1.2 Reseña histórica

1.2.1 De la industria

Tostao es una empresa que pertenece al grupo de Industrias Alimenticias, especialmente en el área de productos integrales, los cuales, con el paso de los años se han abierto campo en diferentes mercados, sin embargo existen muchas personas que aún no se atreven a hacerlos parte de su dieta diaria.

“Expertos han realizado innumerables análisis y estudios que han determinado que el consumo de productos integrales ofrece a las personas muchas ventajas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida dentro de las cuáles se destacan las siguientes:

- Los productos integrales, tales como la kiwicha, el salvado de trigo, la quinua, el arroz integral son ricos en fibra, minerales como el fósforo, hierro, potasio, magnesio y vitaminas E y B, elementos esenciales para proteger el corazón de distintas enfermedades.
- La fibra, además, ayuda a regular el funcionamiento del sistema digestivo, por lo tanto, ingiriendo productos integrales diariamente desaparecen los problemas de estreñimiento.
- Comiendo productos integrales también se puede prevenir la aparición de la diabetes tipo 2, debido a que su consumo diario promueve la secreción de insulina, hormona encargada de regular la cantidad de azúcar que tiene la sangre.
- Los productos integrales pueden servir para conseguir y mantener un peso ideal, esto no quiere decir que son dietéticos o más bajos en calorías, simplemente al comer cereales integrales se siente mayor saciedad que comiendo productos refinados, por consiguiente, a la larga, se tiende a comer menos.”¹

¹ <http://www.webdelabelleza.com/cuidado-del-cuerpo/por-que-comer-productos-integrales>

Es por ello que cada vez mas empresas se dedican a la producción y comercialización de productos integrales, buscando brindar al mercado una alternativa rica y nutritiva de alimentación que contribuirá a mantener un buen estado de salud en las personas que los consumen.

1.2.2 De la empresa

En 1992 Omar Giraldo creó una pequeña empresa para procesar maní salado y dulce y la llamó MANITOST, poco después se asoció con Jaime Ramírez y trabajaron juntos durante 8 meses, hasta que este último se retiró de la empresa. En 1999 Jaime Ramírez en sociedad con su hermano Alberto y su sobrino Jaime Alberto Mejía, compran a Manitost que en ese entonces trabajaba únicamente con un empleado. En el año 2000 consiguen el registro sanitario de los productos y registran en Marcas y Patentes a TOSTAO ya que Manitost no se podía registrar por problemas de homofonía con relación al nombre de otra empresa.

A partir de entonces la empresa se ha desarrollado considerablemente, se han tecnificado los procesos y por lo tanto se ha aumentado la capacidad de producción; hoy cuenta con tres empleados en la planta de producción, dos administrativos, tres en mercadeo local y cuatro en mercadeo interdepartamental.

Tostao es una empresa unipersonal, cuyo representante legal es Blanca Cecilia Jiménez, sus activos suman USD 40.000 y sus ventas al año son de 160.000.000 pesos Colombianos aproximadamente que equivalen a USD 89.868,71.

1.3 Direccionamiento estratégico actual

1.3.1 Principios y valores

1.3.1.1 Principios

“Representan un conjunto de valores que orientan y norman la conducta de una sociedad concreta. La ley establece una obligación en la conciencia del individuo que pertenece al ámbito cultural en el que se aceptan tales valores.”²

1.3.1.2 Valores

“Son cualidades propias de todo ser humano que conforman la personalidad adquirida que distingue a una persona de la otra, incluso de otros seres vivos o cosas. Generalmente se refiere a la calidad, a lo que es mejor o a lo que es relativamente bueno.”³

1.3.1.3 Principios y valores de la empresa

PRINCIPIOS

- ✦ Ofrece productos de calidad: La empresa se preocupa por elaborar y comercializar productos de alta calidad, que satisfagan los deseos y necesidades de los clientes.

- ✦ Personal capacitado: El personal que trabaja en la empresa cuenta con los conocimientos y experiencia suficiente tanto para la elaboración como para la comercialización de los productos.

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Principio>

³ <http://buenciadadano.myblog.it/archive/2007/09/18/entendiendo-lo-que-son-los-valores-y-principios.html>

- ✦ Mejoramiento continuo: La empresa se encuentra evaluando permanentemente los procesos que lleva a cabo y aplicando un mejoramiento continuo que le permite que dichos procesos sean más eficientes y eficaces.
- ✦ Adecuado servicio al cliente: Se brinda un servicio personalizado en el que se da al cliente la importancia que merece tanto en la pre-venta, venta y post-venta.

VALORES

- ✦ Honestidad: Las personas que trabajan en la empresa actúan en forma correcta desde el punto de vista moral, siendo honestos con la organización, con los clientes, proveedores y con la sociedad en general.
- ✦ Responsabilidad: Todas las actividades que lleva a cabo la empresa son desarrolladas de tal manera que se pueda cumplir oportunamente con las obligaciones y compromisos adquiridos.
- ✦ Compromiso: El personal de la empresa se encuentra comprometido con la misma, contribuyendo con su desarrollo y crecimiento.
- ✦ Respeto: Existe una actitud de comprensión y tolerancia entre los miembros de la organización, de manera que se genera un ambiente laboral adecuado.
- ✦ Colaboración: Existe un gran espíritu de solidaridad y colaboración entre el personal que trabaja en la empresa.

1.3.2 Misión

1.3.2.1 Definición y características principales

“Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.”⁴

“Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.”⁵

1.3.2.2 Misión de la empresa

Industrias Alimenticias TOSTAO de origen Pereirano se dedica a la elaboración y comercialización de productos deliciosos y saludables con base a la granola, buscando satisfacer a nuestros clientes con un amplio portafolio de posibilidades para deleitarse sanamente y ofreciendo al mercado nacional productos elaborados por talento humano, experimentado y comprometido con el desarrollo organizacional, al igual que tecnología y procesos efectivos que garantizan atender positivamente la demanda emergente con productos que cumplen con excelente nivel de calidad.

⁴ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

⁵ http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm

1.3.3 Visión

1.3.3.1 Definición y características principales

“Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”⁶

Para definir la Visión de una empresa es importante responder preguntas como las siguientes:

- ✦ “¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ✦ ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
- ✦ ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ✦ ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ✦ ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?”⁷

1.3.3.2 Visión de la empresa

Industrias Alimenticias TOSTAO para el año 2009 implementará las (BPM) Buenas Prácticas de Manufactura para acceder a nuevos mercados nacionales e internacionales, incursionando inicialmente en países como: Ecuador, Venezuela y Chile, contando con talento humano que contemplará capacitación continua en tecnología, crecimiento personal y empresarial, y ampliando su portafolio de productos para satisfacer ampliamente las necesidades del mercado.

⁶ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

⁷ http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

1.3.4 Objetivos empresariales

1.3.4.1 Definición y características principales

“Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- ✦ Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- ✦ Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- ✦ Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- ✦ Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- ✦ Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- ✦ Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.”⁸

⁸<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

1.3.4.2 Objetivos de la empresa

a) Objetivo general

- ✦ Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la introducción de los productos de la empresa Tostao de Colombia en la ciudad de Quito, de manera que se pueda incursionar en este mercado y alcanzar un buen posicionamiento de la marca.

b) Objetivos específicos

- ✦ Realizar un diagnóstico situacional a través del análisis del macro y micro ambiente que permita determinar la posición que tiene la empresa frente al mercado ecuatoriano.
- ✦ Realizar una investigación de mercados mediante el levantamiento de encuestas en la ciudad de Quito para conocer las tendencias y comportamientos del consumidor con respecto a los productos que ofrece la empresa, así como su demanda insatisfecha.
- ✦ Determinar estrategias de marketing basadas en el análisis de la información obtenida, que permitan y faciliten la apertura de mercado en Ecuador para la empresa Tostao.
- ✦ Elaborar un estudio financiero para determinar si la aplicación del Plan en la ciudad de Quito será beneficiosa para la empresa.

1.3.5 Análisis de direccionamiento estratégico actual

TOSTAO es una empresa que se está consolidando con seguridad gracias a sus productos naturales y deliciosos; la aceptación de su clientela es tan vertiginosa que tiene comprometida toda la producción en Pereira y algunas ciudades de

Colombia, lo que le permite esperar, que ampliando su capacidad productiva, pueda introducirse en otras ciudades y países donde se ha evaluado un potencial inmenso.

Al momento se necesita tecnificar la producción para poder ampliar su mercado sin temor a incumplir con la demanda, sin embargo se considera que:

- Es un proyecto de inversión rentable
- Existe un gran mercado estudiado y potencial a satisfacer.
- Tiene una excelente asesoría contable, técnica, productiva y mercadológica.
- Se ha estudiado su capacidad de pago para cumplir cabalmente con sus compromisos adquiridos.
- Cuenta con personal emprendedor y optimistas, lo que les ha permitido crecer en su negocio.

Se pretende tecnificar los procesos y aumentar la capacidad productiva de la empresa con la adquisición de una tostadora industrial, una cortadora de turrone, una peladora de maní, una batidora industrial, empaques y materias primas con una inversión total de 45.000.000 de pesos.

Actualmente se están produciendo 30.000 turrone y 400 tortas de nueces por día; su capacidad instalada es un poco mayor pero se requiere de dicha tecnificación de procesos para alcanzar un nivel de producción que satisfaga la demanda que se pretende cubrir.

El producto estrella de la empresa son los turrone integrales de 35 gamos; sin embargo se ha visto la necesidad de sacar un turrón más pequeño de 10 gramos para atender también el mercado, colegios y escuelas, lo que les da un potencial muy interesante de expansión.

Los productos de la competencia son de inferior calidad y presentación lo que le ha permitido a Tostao alcanzar un buen posicionamiento en el mercado.

CAPÍTULO II
ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Introducción al análisis situacional

2.1.1 Concepto e importancia

2.1.1.1 Concepto

El análisis situacional es la “acción de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización. Es la investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de investigación.”⁹

Se refiere al análisis de datos pasados, presentes y futuros de una empresa, ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica y determinar la matriz FODA.

2.1.1.2 Importancia

El análisis situacional es muy importante para las empresas puesto que:

- ✦ Ayuda a los directivos a identificar y analizar las fuerzas más significativas en el medio ambiente.
- ✦ Ayuda a sistematizar el proceso de valuación del medio ambiente para tener mejores resultados.
- ✦ Proporcionan un foro para tratar los puntos de vista divergentes acerca del mismo.
- ✦ Estimula el pensamiento creativo y proporciona una base para continuar con el proceso de planeación.

⁹ <http://www.ipm.com.pe/glosariomktg.htm>

2.1.2 Partes del análisis situacional

- “Expectativas de elementos externos.- se refiere a todos aquellos individuos o grupos que tienen un interés en común relacionado con la empresa, el cual servirá para que la planeación estratégica se lleve a cabo adecuadamente.
- Expectativas de personal interno.- los intereses de las personas son observadas por el dueño o director de la empresa, conforme la empresa crece el director valora más al personal. En ocasiones los empleados no están conformes con las actividades que realizan en la organización por lo que es importante saber que ocurre dentro de la organización para aplicar estrategias de mejora.
- Desempeño pasado.- esto es importante considerarlo dentro de la organización ya que a través de datos pasados se pueden determinar posibles situaciones futuras. De estos datos pueden aprender todas aquellas personas que ingresen a la empresa o aquellas que no conozcan mucho sobre la misma.
- Situación actual.- en este aspecto se deben considerar todos los recursos con los que cuenta la empresa (instalaciones, financieros, productos nuevos, etc.), así como todo lo referente a la competencia, para poder mantenerse en ventaja con respecto a ésta. Otro punto a considerar es el ambiente dentro del cual se desarrolla la organización.
- Pronóstico.- los pronósticos realizados para facilitar la planeación estratégica eran económicos y por lo general se enfocaban a factores ambientales que tuvieran relación directa con la empresa como: ingreso disponible del consumidor, índices de salarios, productividad de empleados, condiciones económicas generales, etc.

- Identificación de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas: para que la organización funcione adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta los cuatro puntos anteriores y deben tratar de evitar desviaciones que traigan consigo el fracaso de la organización.”¹⁰

¹⁰ <http://html.monografias.com/administracion-empresarial.html>

2.2 Análisis del macroambiente

2.2.1 Factores económicos nacionales

2.2.1.1 Producto interno bruto PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

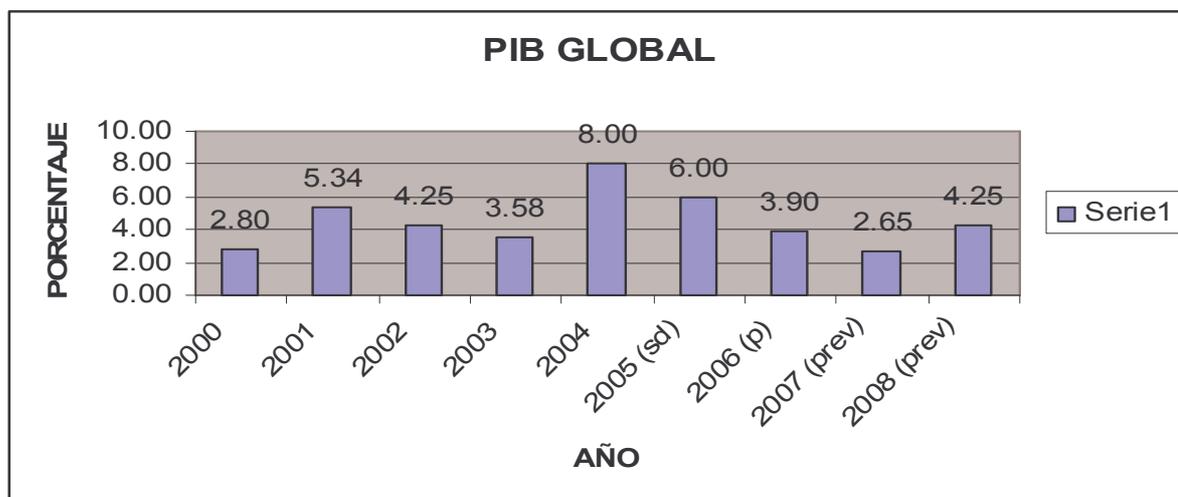
Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o amortizaciones de capital.

Cuadro 1: PRODUCTO INTERNO BRUTO

Industria Periodo	PIB Global	PIB Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)
	TASA DE VARIACIÓN ANUAL	
2000	2.80	-6.85
2001	5.34	4.89
2002	4.25	2.53
2003	3.58	4.59
2004	8.00	3.23
2005 (sd)	6.00	9.24
2006 (p)	3.90	8.54
2007 (prev)	2.65	4.63
2008 (prev)	4.25	4.54

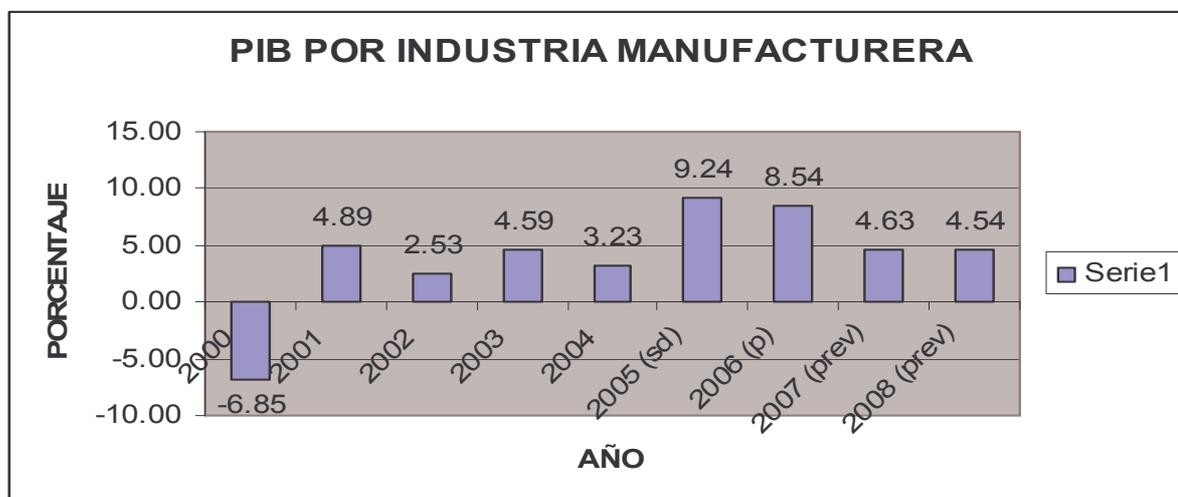
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 1 : PRODUCTO INTERNO BRUTO GLOBAL



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 2 : PRODUCTO INTERNO BRUTO INDUSTRIA MANUFACTURERA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación General:

De acuerdo a las tablas anteriores se puede observar que el PIB global previsto para el presente año muestra un incremento con relación a los dos años

anteriores ubicándose en un 4.25%, sin embargo el PIB por industria manufacturera, que es a la que pertenecería Tostao al ser una empresa productora de alimentos, ha presentado una notable disminución en los dos últimos años con un 4.54% previsto para el 2008, especialmente comparado con el año 2005 y 2006 en los que la industria demostró un alto porcentaje de participación en el PIB con un 9.24% y 8.54% respectivamente. Por lo tanto al existir una notable tendencia a la baja en la industria manufacturera, este factor representa una **oportunidad** para la incorporación de la empresa Tostao en la ciudad de Quito ya que puede cubrir vacíos productivos que existan en el área de productos alimenticios.

2.2.1.2 Balanza comercial

“La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones; El registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo.

- Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.
- Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.

$$\text{Balanza comercial} = \text{exportaciones} - \text{importaciones}$$

Esta diferencia, según cuales sean las importaciones y las exportaciones en un momento determinado, podría ser positiva (lo cual se denomina superávit comercial) o negativa (lo cual se denomina déficit comercial).

Se dice que existe un déficit cuando una cantidad es menor a otra con la cual se compara. Por lo tanto podemos decir que hay déficit comercial cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es menor que la cantidad de bienes que importa. Por el contrario, un superávit comercial implica que la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es mayor a la cantidad de bienes que importa.”¹¹

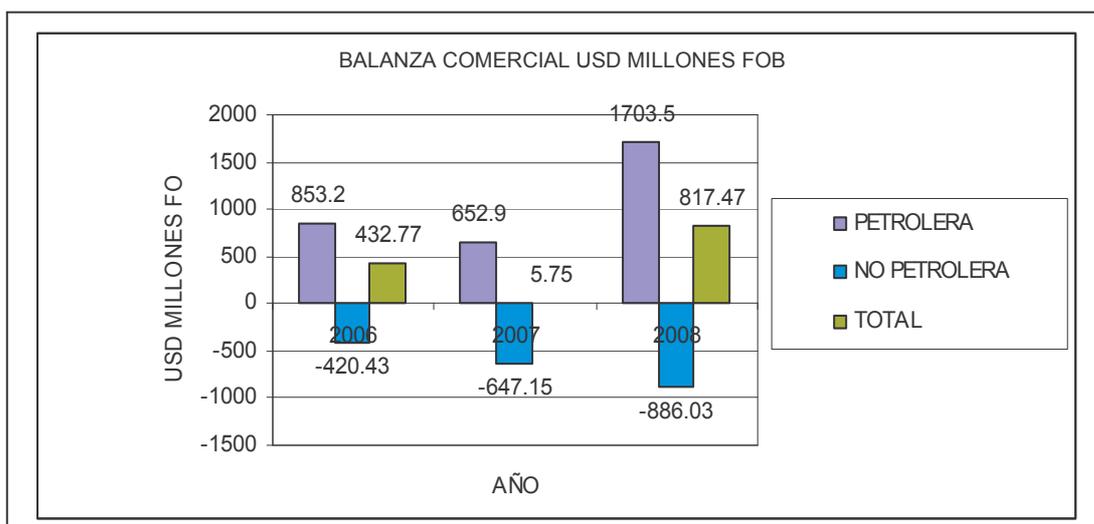
Cuadro 2 : BALANZA COMERCIAL

BALANZA COMERCIAL
USD MILLONES FOD

AÑO	PETROLERA	NO PETROLERA	TOTAL
2006	853.2	-420.43	432.77
2007	652.9	-647.15	5.75
2008	1703.5	-886.03	817.47

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 3 : BALANZA COMERCIAL



Fuente: Banco Central del Ecuador

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza_comercial

Connotación General:

La balanza comercial ha demostrado una alta variación en los últimos años, y gracias a las exportaciones petroleras el total de la misma ha presentado un superávit muy significativo con relación a los dos años anteriores con 817.47 millones de dólares FO (valor puesto en puerto) al 2008, sin embargo, a pesar de ello se puede observar una tendencia creciente del déficit comercial en el área No Petrolera a la que pertenece la empresa Tostao con 886.03 millones de dólares FO, por lo que representa una **amenaza** de mediano impacto para la empresa, ya que todo país busca conseguir un equilibrio en la balanza comercial y por lo tanto se buscará limitar las importaciones, pero esto no afecta en gran medida a las pequeñas industrias.

2.2.1.3 Tasas de interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

✦ Tasa activa

“La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados, siempre es mayor que la tasa pasiva, porque la diferencia con esta última es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.”¹²

¹² <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

Cuadro 3 : TASA DE INTERÉS ACTIVA

FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Junio-29-2007	10.12 %
Mayo-27-2007	10.26 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 4 : TASA DE INTERÉS ACTIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación General:

La tasa de interés activa mostró muchas variaciones durante el año 2007, sin embargo durante el año 2008 se ha mantenido relativamente estable ubicándose en el mes de mayo en un 10.14% lo que para el país es un porcentaje normal, por lo tanto representa una **oportunidad** para la empresa, puesto que incentiva a la adquisición de préstamos para inversión en bodegas o locales comerciales.

✦ Tasa pasiva

“La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.”

Cuadro 4 : TASA DE INTERÉS PASIVA

FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Junio-24-2007	5.23 %
Mayo-27-2007	4.92 %

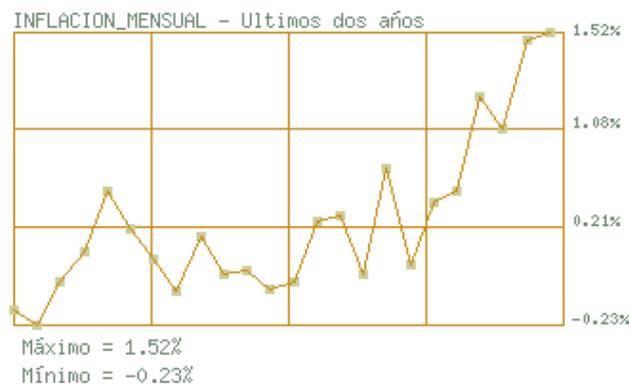
Fuente: Banco Central del Ecuador

Cuadro 5 : INFLACIÓN

FECHA	VALOR
Abril-30-2008	1.52 %
Febrero-29-2008	0.94 %
Noviembre-30-2007	0.50 %
Agosto-31-2007	0.07 %
Mayo-31-2007	0.03 %
Febrero-28-2007	0.07 %
Noviembre-30-2006	0.17 %
Agosto-31-2006	0.21 %
Mayo-31-2006	-0.14 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 6 : INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación General:

La inflación ha mostrado una notable tendencia al alza ubicándose en el mes de abril del 2008 en un 1.52% lo que representa una disminución en el poder adquisitivo de las personas y por lo tanto una **amenaza** para la empresa Tostao, puesto que los productos que la empresa ofrece no son de primera necesidad y por lo tanto al no contar con dinero suficiente las personas se centran básicamente en comprar productos estrictamente necesarios.

2.2.1.5 Riesgo país

“Cada país, de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, genera un nivel de riesgo específico para las inversiones que se realizan en él. Este riesgo es específico de ese grupo de condiciones y se lo conoce como Riesgo País, el cual es evaluado de acuerdo con el conocimiento que cada inversionista tenga de dichas condiciones.

Cualquier evaluación de riesgo expresará el nivel de probabilidad de sufrir una pérdida, ante lo cual existirá una mayor o menor necesidad de reducir o evitar las consecuencias de dicha pérdida.

Cuando el riesgo se refiere a un país, y quien lo mide es una entidad que busca colocar su dinero allí, ya sea como inversión financiera (préstamos) o productiva, dicha entidad buscará reconocer, a través de la rentabilidad, el nivel de riesgo en ese país. Si la rentabilidad que espera obtener al invertir no supera a la recompensa por asumir el riesgo de no poder recuperar su inversión, entonces la entidad buscará otra alternativa para invertir.”¹⁵

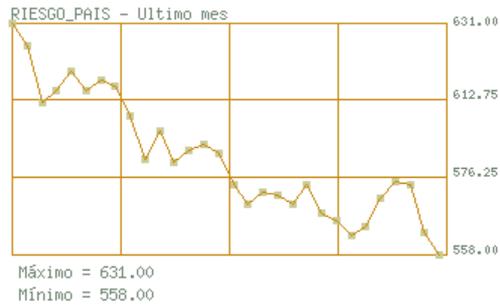
Cuadro 6 : RIESGO PAÍS

FECHA	VALOR
Mayo-14-2008	558.00
Mayo-01-2008	580.00
Abril-30-2008	574.00
Abril-15-2008	602.00
Abril-03-2008	631.00

Fuente: Banco Central del Ecuador.

¹⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_pa%C3%ADs

Gráfico 7 : RIESGO PAÍS



Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación General:

Actualmente el riesgo país se encuentra en 558 puntos con tendencia a la baja, sin embargo este es un valor aún muy alto por lo que la inversión extranjera ha bajado en 80 millones el último año. Esto representa una **amenaza** para la empresa.

2.2.1.6 Régimen tributario

Tostao es una empresa Colombiana que produce y comercializa productos alimenticios que en su país de origen gravan IVA del 16%.

Para comercializar los productos en Ecuador la empresa se debe apegar a las normas que dicta el Servicio de Rentas Internas (SRI) específicamente a los aspectos relacionados con el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto a la Renta (IR).

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados.

El SRI considera sujetos pasivos del IVA en calidad de Agentes de Percepción a *Quienes realicen importaciones gravadas con una tarifa*, por lo tanto la empresa Tostao pertenece a este grupo y la comercialización de sus productos en la ciudad de Quito está sujeta al IVA con tarifa del 12% y deberá presentar mensualmente una declaración por las operaciones gravadas con el impuesto, realizadas dentro del mes calendario inmediato anterior.

Por otra parte la empresa también es sujeto pasivo del Impuesto a la Renta debido a que se consideran dentro de este grupo a las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de la Ley del Régimen Tributario Interno (LRTI).

Se considera que “toda persona domiciliada o residente en Ecuador, será sujeto pasivo del impuesto a la renta sobre sus ingresos de cualquier origen, sea que la fuente de éstos se halle situada dentro del país o fuera de él. Las personas no residentes estarán sujetas al impuesto a la renta sobre los ingresos obtenidos, cuya fuente se localice dentro del país.

Los ingresos de fuente ecuatoriana serán los que provengan de bienes situados en el territorio ecuatoriano, o de actividades desarrolladas en éste, cualquiera sea el domicilio, residencia o nacionalidad del contribuyente.

Adicionalmente, son ingresos de fuente ecuatoriana, entre otros, las regalías, los derechos por el uso de marcas y otras prestaciones análogas derivadas de la explotación en territorio nacional de la propiedad industrial o intelectual.

El monto que se debe pagar por concepto de Impuesto a la Renta, depende de la base imponible, sobre la cual las sociedades pagan el 25%, y las personas naturales y las sucesiones indivisas deben aplicar una tabla progresiva que se presenta a continuación:¹⁶

¹⁶ http://www.ecuadorinvest.org/ecuadorinvest/docs/10_9RegimenTributario.pdf

Cuadro 7 : IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES

Moneda: US\$ Dólares

Fracción	Exceso	Impuesto Fracción	% Imp. Frac. Ex.
0	5,000	0	0%
5,000	10,000	0	5%
10,000	20,000	250	10%
20,000	30,000	1,250	15%
30,000	45,000	2,750	20%
45,000	60,000	5,750	25%
60,000	80,000	9,500	30%
80,000	en adelante	15,500	35%

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Connotación General:

Se considera una **Oportunidad** para Tostao ingresar al mercado ecuatoriano manejando estos porcentajes para el pago de los impuestos, teniendo en cuenta que en Colombia el porcentaje que se debe pagar es más elevado.

2.2.1.7 Cambio de moneda

Se debe tener en cuenta que el cambio de moneda es muy importante para este estudio puesto que en Colombia se maneja el peso colombiano, mientras que en Ecuador se trabaja con el dólar americano, por lo tanto este es un factor que influye y su permanente variación representa una **amenaza** para la empresa.

2.2.2 Factores sociales

2.2.2.1 Desempleo

“El término desempleo es sinónimo de desocupación o paro. El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo. Es el paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar

pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema. Debido a los costes humanos derivados de la privación y del sentimiento de rechazo y de fracaso personal, la cuantía del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores. La proporción de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.”¹⁷

Cuadro 8 : DESEMPLEO EN LA CIUDAD DE QUITO

FECHA	VALOR
Abril-30-2008	6.75 %
Febrero-29-2008	6.90 %
Noviembre-30-2007	5.48 %
Agosto-31-2007	9.97 %
Mayo-31-2007	9.96 %
Febrero-07-2007	11.02 %
Noviembre-30-2006	10.76 %
Agosto-31-2006	9.90 %
Mayo-31-2006	11.01 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 8 : DESEMPLEO EN LA CIUDAD DE QUITO



Máximo = 11.35%

Mínimo = 5.48%

Fuente: Banco Central del Ecuador

¹⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Desempleo>

Connotación General:

Como se puede observar, la tasa de desempleo ha disminuido notablemente a partir del último trimestre del año 2007, lo que representa una **Oportunidad** para la empresa Tostao, puesto que más personas cuentan con ingresos fijos y por ende existe mayor probabilidad de que compren los productos que ésta ofrece. Por otra parte la empresa pretende crear fuentes de trabajo con lo que contribuiría a la disminución de esta tasa.

2.2.2.2 Población económicamente activa

“Llamase así a la parte de la población total que participa en la producción económica. En la práctica, para fines estadísticos, se contabiliza en la PEA a todas las personas mayores de una cierta edad (12 años, por ejemplo) que tienen empleo o que, no teniéndolo, están buscándolo o a la espera de alguno. Ello excluye a los pensionados y jubilados, a las amas de casa, estudiantes y rentistas así como, por supuesto, a los menores de edad. Si se calcula el porcentaje entre la PEA y la población total se obtiene la *tasa de actividad* general de un país.

Cuando un país tiene altas tasas de crecimiento demográfico la tasa de actividad suele ser baja, pues existe un alto número de menores de edad y estudiantes en relación al total. Ello ocurre frecuentemente en los países menos desarrollados, como producto de la llamada transición demográfica, constituyéndose en una traba para alcanzar un mayor crecimiento económico, pues las personas que laboran tienen que producir -directa o indirectamente- para un gran número de personas que no generan bienes.”¹⁸

¹⁸ <http://www.senres.gov.ec/GlosarioTerminoP.html>

Cuadro 9 : POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 12 AÑOS Y MÁS DE EDAD Y TASAS DE CRECIMIENTO CENSOS 1982, 1990 Y 2001

Concepto	Población Total	PEA Total
Año 1982 (1)	8.060.712	2.346.063
Año 1990	9.697.979	3.327.550
Año 2001	12.156.608	4.553.746
Tasa Crecimiento 1982 – 1990	2.31	4.37
Tasa Crecimiento 1990 – 2001	2.05	2.85
Tasa Crecimiento 1982 – 2001	2.16	3.49

Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación General:

La tasa de población económicamente activa se ha ido incrementando con el pasar del tiempo pero de manera muy lenta, por lo que se puede considerar una **oportunidad** de bajo impacto para la empresa debido a que puede contribuir de alguna forma para que esta tasa se siga incrementando, ya que generaría fuentes de empleo que a su vez contribuye a que existan más personas con un mejor poder adquisitivo que les permita comprar artículos como los que ofrece Tostao.

2.2.3 Factores culturales

A medida que pasa el tiempo han ido cambiando las tendencias y costumbres de los ecuatorianos, al igual que su cotidianidad y forma de vida, adquiriendo cada vez mayor conciencia de la importancia de una alimentación sana y nutritiva. La preocupación de las personas por cuidar su salud o mantenerse en forma es cada vez mayor, sin embargo no cuentan con una adecuada cultura alimenticia que les permita llevar a cabo este objetivo, acompañado de una gran cantidad de publicidad de comida rápida o cualquier tipo de snack, que se encuentran lejos de

contribuir a una sana alimentación y con el tiempo conllevan a que las personas contraigan cierto tipo de enfermedades.

El proceso de adaptación y culturización hacia una alimentación adecuada no es fácil, sin embargo se ha ido incrementando la tendencia hacia el consumo de alimentos naturales y actualmente muchas personas buscan productos de fácil preparación o consumo que cubran todas sus necesidades de alimentación, que les ofrezca un gran aporte nutricional y que a su vez sean bajos en grasa y colesterol.

Connotación General:

Teniendo en cuenta que la tendencia al consumo de alimentos naturales en el país es creciente y que la empresa Tostao ofrece al mercado una alternativa de snack integral nutritivo, bajo en grasa y colesterol, se considera a este factor una **oportunidad** para ingresar al mercado.

2.2.4 Factores políticos

“Al revisar la historia de las relaciones bilaterales entre el Ecuador y Colombia, se puede constatar la existencia de muchos intentos de aplicar mecanismos de integración en los siglos XIX y XX, sin mayor éxito. Tales ensayos fracasaron porque giraron alrededor de la creación de un aparato burocrático internacional y en estériles discusiones en torno a la elección de la sede: si en Quito o en Bogotá, Pasto o Ibarra.”¹⁹

“El 20 de junio de 1989, mediante Declaración Conjunta suscrita en Bogotá, los Presidentes Rodrigo Borja de Ecuador y Virgilio Barco de Colombia, considerando las amplias posibilidades de cooperación y complementación que la vecindad ofrece a los dos pueblos, toman la decisión de crear un mecanismo bilateral ágil y

¹⁹ Moreno Guerra Luis.- Integración Fronteriza.- El Ejemplo del Ecuador y Colombia.- AFESE-Ildis; 1996.

eficiente, que impulse la integración y el desarrollo entre los dos países, la **Comisión de Vecindad Colombo ecuatoriana**, que está presidida por los Ministros de Relaciones Exteriores o sus delegados, y cuenta con la participación de los sectores público y privado.

Mediante Memorando de Entendimiento suscrito el 28 de Noviembre del 2002, los Cancilleres Heinz Moeller de Ecuador y Carolina Barco de Colombia, proceden a reestructurar la Comisión de Vecindad e Integración Ecuatoriano-Colombiana, ratificando su carácter de mecanismo de nivel político y representativo y dotándole de nuevas funciones que le permitan asumir los nuevos retos de la integración binacional y fronteriza.

La Comisión de Vecindad no sustituye a institución nacional o mecanismo bilateral alguno, sino que coordina y armoniza sus esfuerzos e impulsa la consecución de sus objetivos, dentro de los cuales se encuentra el estrechar vínculos entre sectores económicos de los dos países, incluyendo los intercambios comerciales, la inversión privada y el desarrollo productivo.”²⁰

En los últimos meses se han presentado conflictos entre Ecuador y Colombia debido a la incursión del ejército colombiano en territorio ecuatoriano sin autorización, este hecho ocasionó una ruptura en las relaciones diplomáticas de ambos países, sin embargo las relaciones comerciales no se vieron afectadas y actualmente se manejan con normalidad.

Connotación General:

La comercialización de productos colombianos en Ecuador no se ve afectada por las diferencias políticas y esto representa una **Oportunidad** para la empresa debido a que al ser países hermanos y pertenecientes al pacto andino existe mayor apertura para establecer relaciones comerciales.

²⁰ http://www.mmrree.gov.ec/mre/documentos/ministerio/planex/ponencia_cevallos_ecu_col.pdf

2.2.5 Factores tecnológicos

Tostao utiliza maquinarias y equipos especializados para la producción de los turrone, tortas, galletas, etc. sin embargo en Ecuador solo se llevará a cabo la comercialización de estos productos, por lo que no requiere de este tipo de tecnología, pero por otra parte deberá usar computadoras e Internet para mantenerse en contacto permanente con la empresa en Colombia y con sus clientes en Ecuador, y a su vez debe contar con un software que le permita manejar aspectos contables, tributarios y llevar un inventario de los productos.

Connotación General:

Este factor representa una **oportunidad** para la empresa debido a que no requiere de mayor inversión en el área tecnológica para importar y comercializar en la ciudad de Quito y a su vez puede acceder fácilmente a la tecnología que requiere en este país.

2.2.6 Factores ecológicos

Actualmente el clima a nivel mundial ha cambiado mucho debido al calentamiento global, y Ecuador es un país que se ha visto terriblemente afectado por la inclemencia del tiempo ya que ha sufrido graves inundaciones y deslaves. A su vez es un país que tiene muchos nevados y volcanes activos que pueden erupcionar en cualquier momento, la ciudad de Quito está rodeada por volcanes como el Pichincha y el Cotopaxi que representan una **amenaza** para la ciudad y por ende para la empresa Tostao ya que se pretenden comercializar sus productos en dicha ciudad.

2.2.7 Factores internacionales

2.2.7.1 Globalización desde una perspectiva económica

La globalización es un factor muy importante que contribuye de manera positiva con la economía de los países, puesto que cada vez existe mayor facilidad para interactuar, relacionarse y comercializar entre personas, empresas y gobiernos a nivel mundial, sin importar las distancias, todo esto gracias a que cada día se presentan un sinnúmero de avances tecnológicos que facilitan la vida de las personas en muchos aspectos incluyendo el financiero.

Se debe tener en cuenta que a medida que pasa el tiempo, los avances tecnológicos en comunicación son cada vez más accesibles para medianas y pequeñas empresas, lo que les abre las puertas a un mercado globalizado y competitivo en el que tienen muchas posibilidades de luchar, teniendo en cuenta que si son bien utilizadas las diferentes herramientas tecnológicas existentes, como por ejemplo el Internet, se puede alcanzar una buena participación en el mercado actual e incluso abrirse paso en mercados potenciales.

Connotación General:

La globalización representa una **oportunidad** para la empresa debido a que ésta requiere acortar distancias especialmente en el aspecto de la comunicación para contribuir a un óptimo resultado en los objetivos planteados y con los diferentes avances tecnológicos esto se hace cada vez más fácil.

2.2.8 Matriz de resumen de oportunidades y amenazas

		IMPACTO		
OPORTUNIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO
Producto Interno Bruto	Tostao puede cubrir vacíos productivos en el área alimenticia reflejados en la disminución de la participación de este sector en el PIB.			X
Tasa de interés activa	Se encuentra en un porcentaje normal para el país, por lo que incentiva a la adquisición de préstamos.		X	
Tasas de interés pasiva	Ofrece un porcentaje atractivo que motiva a las empresas a realizar sus depósitos en las diferentes entidades financieras.			X
Régimen Tributario	Los porcentajes que se deben pagar tanto del IVA como del IR son menores a los que debe pagar la empresa en Colombia.	X		
Desempleo	El tener una tasa de desempleo baja quiere decir que las más personas tienen ingresos fijos y existe mayor probabilidad de que compren productos alimenticios de tipo integral.	X		
Población Económicament e Activa	Cada vez existe un mayor número de personas económicamente activas en capacidad de adquirir productos alimenticios naturales e integrales.			X

Factores Culturales	Existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos integrales.	X		
Factores Políticos	A pesar de las diferencias diplomáticas que existen entre Ecuador y Colombia actualmente, las relaciones comerciales se mantienen estables.	X		
Factores Tecnológicos	No se requiere mucha inversión en tecnología para comercializar los productos de Tostao en el país.		X	
Globalización	Se pueden acortar distancias y eliminar barreras de comunicación.		X	
AMENAZAS		ALTO	MEDIO	BAJO
Balanza Comercial	Existe una tendencia creciente hacia el déficit comercial lo que conllevará a limitar las importaciones buscando un equilibrio en la balanza comercial.		X	
Inflación	Genera un menor poder adquisitivo lo que dificulta la compra de productos que no sean de primera necesidad.	X		
Riesgo País	Se encuentra en un valor muy alto por lo que la inversión extranjera en el país ha disminuido notablemente.		X	
Factores Ecológicos	Quito es una ciudad rodeada de volcanes acompañada del impacto que está generando el calentamiento global.			X

2.3 Análisis del microambiente

2.3.1 Identificación de clientes

Debido a las características de los productos que ofrece la empresa Tostao, se consideran clientes potenciales todas aquellas personas residentes en la ciudad de Quito, que se encuentran entre los 15 y los 60 años de edad, que buscan una alimentación sana, balanceada y natural, y que al mismo tiempo les aporte energía, proteínas y vitaminas consumiendo una golosina.

Dentro de este grupo de personas se pueden resaltar los deportistas, estudiantes, ejecutivos, oficinistas, amas de casa, comerciantes e incluso personas con problemas de obesidad.

Connotación General:

La actual tendencia del mercado a consumir productos sanos y nutritivos permite que exista un amplio grupo de clientes potenciales, es por ello que significa una **oportunidad** para la empresa debido a la naturaleza de los productos que ofrece.

2.3.2 Competencia

Se llevó a cabo un análisis de campo para conocer los posibles competidores de la empresa Tostao donde se pudo determinar que no existen en la ciudad de Quito productos con las mismas características de los que ofrece la empresa, sin embargo existen productos integrales que representarían la competencia para la misma, dentro de los cuales los más representativos son:

- ✦ Empresa Das Leben: Ofrece galletas integrales de avena y salvado en paquetes de 40g en centros naturistas, dichos paquetes tienen una buena presentación pero no se puede apreciar claramente la

información impresa en ellos, aparentemente cuenta con registro sanitario y código de barras. Los precios que maneja son altos.

- ✦ Empresa Nutrive: Ofrece galletas integrales de varios sabores (naranja, avena, etc.) en tiendas naturistas a precio moderado, su presentación es sencilla, no expone información nutricional del producto ni información de la empresa, tampoco cuenta con registro sanitario.
- ✦ Empresa Ambrosia: “Turrón de la mancha” ofrece otro tipo de turrónes diferentes a los de Tostao a base de miel de abejas con maní, tienen una buena presentación en paquetes de 10g, pero no cuentan con registro sanitario. Su precio es muy bajo debido a su tamaño. Ofrece estos productos en tiendas naturistas y universidades.
- ✦ Empresa Mikuna: Ofrece en centros naturistas turrónes a base de arroz soplado y ajonjolí de un tamaño dos veces más grande que el turrón que ofrece Tostao, sin embargo su presentación es muy sencilla y al igual que la empresa Nutrive no presenta ningún tipo de información nutricional ni de la empresa, tampoco cuenta con registro sanitario y sus precios son relativamente altos.

Connotación General:

Este aspecto se considera una **Oportunidad** para la empresa, debido a que la calidad y presentación de los productos de Tostao son superiores a las de las empresas que se detallaron anteriormente, por lo tanto tiene muchas posibilidades de entrar al mercado con productos muy competitivos. Además se debe tener en cuenta que ninguna de estas empresas cuenta con el respectivo registro sanitario.

2.3.3 Análisis del sector mediante las fuerzas de Porter

2.3.3.1 Barreras de entrada

Existen varios organismos que colocan barreras para la importación de productos alimenticios al Ecuador, dentro de los cuales se encuentran el “Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez” que es el organismo encargado de otorgar el registro sanitario, requisito principal para cualquier tipo de trámite de importación de productos alimenticios y la “Corporación Aduanera Ecuatoriana” que establece las normas y tasas arancelarias para dicha importación.

El instituto Izquieta Pérez establece que se debe sacar un registro sanitario para cada producto que se desee comercializar en el país, incluso si es un mismo producto con diferente empaque, se deberá obtener un registro independiente para cada uno.

Para la obtención del registro sanitario se debe cumplir con los siguientes requisitos:

1.-

a. Certificado de Constitución, existencia y representación Legal de la entidad solicitante.

b. Cédula de Identidad

2.- Certificado de Libre Venta Original y Consularizado en el país de origen y la cancillería, si el caso lo requiere.

3.- Certificado de análisis del producto extranjero otorgado por la autoridad de salud o la autoridad competente del país de origen; o, por el propio fabricante

siendo necesario en este último caso que el certificado venga notariado desde el país de origen del producto. Original (duración 6 meses).

4.- Certificado de procedencia del producto original notariado.

a. Fórmula Cualitativa emitida por el Fabricante y firmada por el Representante Técnico.

5.- Interpretación del Código de Lote con firma del Técnico Responsable.

6.- Ficha de estabilidad emitida por un Laboratorio Acreditado.

7.- Certificación del fabricante extranjero nombrando al Representante Legal del Producto en el Ecuador, original Consularizado.

8.- Certificación del Fabricante extranjero sobre la Titularidad del Registro Sanitario Ecuatoriano, original Notariado.

9.- Proyecto de rótulo o etiqueta del producto original.

10.- Los documentos, etiquetas y certificados del exterior redactados en otro idioma se aceptarán con su traducción al idioma español, debidamente notariado.

11.- Factura a nombre del INHMT "LIP".

El valor que se debe pagar por cada registro sanitario está entre USD \$700 y USD \$800.

En el caso de la Corporación Aduanera Internacional se establece que la importación al consumo "es la nacionalización de mercancías extranjeras ingresadas al País, para su libre disposición; uso o consumo definitivo.

A consumo pueden importar tanto ecuatorianos como extranjeros residentes en el país, como personas naturales o jurídicas. Pueden ser importadores casuales o frecuentes. En caso de ser frecuentes deberán registrarse como tal en el Banco Central del Ecuador.

Todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional deberán registrar en su declaración aduanera el número del RUC, mismo que será válido por el sistema informático aduanero.

Para iniciar una importación a consumo se debe determinar si la mercadería es o no de prohibida importación, las mismas que se encuentran establecidas en la Resol. No. 182 del COMEXI publicado en el R.O. 57 de abril 2003, determinar la subpartida de la mercancía, porque dependiendo de su naturaleza, deberá cumplir con el requisito correspondiente (licencias de importación).

Si el valor FOB (valor puesto en puerto) detallado en factura de la mercancía es igual o mayor a USD \$4000, requiere visto bueno de los bancos corresponsales en el Ecuador, previo al embarque, así como también el importador debe solicitar y realizar la inspección en origen a través de unas de las empresas verificadoras autorizadas por la Aduana (I.T.S., Bureau Veritas, Cotecna, S.G.S., BALTIC Control). Los documentos de acompañamiento para la presentación de la Declaración Única Aduanera:

- ✦ Original o copia negociable del conocimiento de embarque, carta de porte o guía aérea.
- ✦ Factura Comercial o Póliza de seguro.
- ✦ Certificado de inspección en origen o procedencia (de ser el caso).
- ✦ Certificado de origen (de ser el caso).

Visto bueno del BCE o de sus bancos corresponsales, previo al embarque de las mercancías en las importaciones a consumo, y los demás exigibles por regulaciones expedidas por el Directorio del BCE.

Una vez compilada la documentación arriba detallada, y previa transmisión electrónica de la misma en el SICE, se ingresa físicamente los documentos por el Distrito de Llegada de la mercancía para el trámite de nacionalización de las mercancías pertinente.

Es obligatoria la intervención del Agente de Aduanas en los siguientes casos:

- ✦ Para importaciones efectuadas por entidades del sector público.
- ✦ En los despachos de las importaciones de mercancías cuyo valor será igual o mayor de dos mil dólares de los Estados Unidos de América (USD.\$2.000).”²¹

En el caso de la importación de productos alimenticios de Colombia la tasa arancelaria es de 0%.

Connotación General:

A pesar de que las barreras de ingreso se pueden ver como un aspecto negativo para la importación de productos, en realidad son una **Oportunidad** para la empresa, puesto que se espera que la inversión que realice para obtener los registros sanitarios de Ecuador se recupere en corto tiempo y a su vez el contar con este registro le permitirá ser más competitivo en el mercado, debido a que la mayoría de productos alimenticios similares a los que comercializa Tostao no cuentan con dicho registro que certifica que los productos cumplen con las normas de higiene y salud especificados.

²¹ <http://www.aduana.gov.ec/contenido/proclmportar.html>

2.3.3.2 Rivalidad entre los competidores

En la ciudad de Quito el número de competidores de golosinas integrales es bajo y a su vez estas empresas no ofrecen productos muy similares entre sí, ya sea por tamaño, calidad, sabor o características en general. Además son pocos los productos de este tipo que están a la venta y en muy pocos lugares, generalmente se encuentran solo en tiendas naturistas, por lo que existe un mercado muy amplio por explotar.

Connotación General:

El hecho de que no exista una rivalidad fuerte entre competidores representa una **Oportunidad** para la empresa, ya que tiene mayor posibilidad de ingresar y alcanzar un buen posicionamiento gracias a que maneja altos estándares de calidad en sus productos y una muy buena presentación. Por otra parte la empresa entraría al Ecuador cumpliendo todos los requisitos legales que se establecen para la comercialización de productos alimenticios, y este es un aspecto que la mayoría de las empresas relacionadas de la ciudad de Quito no cumplen.

2.3.3.3 Poder de negociación con los proveedores

Existen muchas empresas que pueden proveer de materia prima para la elaboración de los turrónes, tortas y galletas, sin embargo Tostao maneja ciertos estándares de calidad para conseguir un excelente producto que hacen que este número de proveedores se reduzca y por lo tanto el poder de negociación es de éstos últimos, ya que al ser pocos los que cuentan con productos de alto nivel de calidad se encuentran en la posibilidad de manipular los precios, lo que representa una **amenaza** para Tostao, puesto que depende de la decisión que ellos tomen en cuanto a la fijación de precios y esto puede afectar en gran proporción los costos o la producción de la empresa.

2.3.3.4 Poder de negociación con los compradores

En el caso de la comercialización de productos integrales en la ciudad de Quito, el poder de negociación lo tiene la empresa Tostao, debido a que dichos productos son golosinas que se venden en muchos lugares y a muchas personas y la compañía puede establecer un precio fijo para la venta tanto al por mayor como al detal de acuerdo a sus objetivos, por lo tanto puede obtener mayores ventajas y se considera una **oportunidad** para la empresa.

2.3.3.5 Riesgo de productos sustitutos

Los productos que serían sustitutos para Tostao son las galletas, tortas y golosinas no integrales en general, ya que los consumidores pueden decidir en algunas ocasiones adquirir productos naturales pero muchas veces pueden sentirse tentados a comer las golosinas que se ofrecen generalmente en el mercado, de las cuáles puede encontrar una gran variedad, por lo que representan una **amenaza** para la empresa, ya que el posicionamiento que tienen este tipo de productos es muy elevado y los productos integrales aún se están abriendo paso para ganar aceptación de los consumidores.

2.3.4 Matriz de resumen de oportunidades y amenazas

		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES				
Identificación de clientes	Existe una amplia variedad de clientes potenciales debido a la naturaleza de los productos que ofrece Tostao.	X		
Competencia	La calidad y presentación de los productos que ofrece la empresa son superiores a los de la competencia de los cuales la	X		

	mayoría ni siquiera cuentan con el respectivo registro sanitario.			
Barreras de entrada	La obtención del registro sanitario representa una inversión que generará un producto más competitivo en el país.			X
Rivalidad entre competidores	Tostao tiene ventaja sobre sus competidores debido a su calidad y presentación y a que pretende ingresar al país cumpliendo todas las normas legales establecidas, lo que no tienen las otras empresas.	X		
Poder de negociación con clientes	El producto se vende en muchos lugares y de acuerdo a su naturaleza permite que sea Tostao la que fije precios y condiciones de compra.		X	
AMENAZAS		ALTO	MEDIO	BAJO
Poder de negociación con proveedores	La empresa compra materia prima de muy buena calidad y son pocos los proveedores que cumplen con las especificaciones requeridas por lo que Tostao está sujeta a los precios y condiciones que coloquen dichos proveedores.		X	
Riesgo de productos sustitutos	Las golosinas no integrales tienen un fuerte posicionamiento en el mercado y los productos integrales aún se están abriendo camino en el mismo.	x		

2.4 Análisis interno

2.4.1 Aspectos organizacionales

2.4.1.1 Organización



2.4.2 Área administrativa

2.4.2.1 Gerencia y administración

La gerencia de Tostao está a cargo de Jaime Ramírez Ospina, Zootecnista de La Universidad Nacional Medellín, con amplia experiencia en administración y comercio. Es el encargado de coordina las diferentes actividades de la empresa, liderar el equipo de trabajo y controlar los procesos productivos y de comercialización de la empresa.

La administración de la empresa está a cargo de Gloria Patricia Pérez quién coordina conjuntamente con el gerente la producción y comercialización de los productos.

Se considera que en el área administrativa se tiene una **fortaleza**, puesto que las personas que se encuentran a cargo son muy capacitadas y con mucha experiencia en la producción y comercialización de golosinas integrales debido a que llevan muchos años trabajando en la empresa y conocen perfectamente su funcionamiento y su mercado.

2.4.2.2 Cultura de calidad

Tostao es una empresa que se preocupa mucho por la calidad y presentación de sus productos, ya que es consciente de que este es un factor primordial para conseguir la aceptación y fidelización de los clientes y conseguir cada vez un nivel más competitivo y una mejor participación en el mercado. Es por ello que utiliza materias primas de calidad y lleva un control estricto de los procesos productivos para garantizar que se entregue al cliente un producto que satisfaga plenamente sus necesidades.

Es muy importante para toda empresa trabajar con productos de calidad, ya que esto conlleva a la fidelización de los clientes, por lo tanto representa una **fortaleza** para Tostao.

2.4.3 Área de recursos humanos

2.4.3.1 Sistema de reclutamiento, selección y contratación

La empresa ha trabajado desde hace varios años con un mismo equipo humano muy capacitado y comprometido con la misma, y ha ido implementando a sus procesos maquinaria especializada que le permite incrementar su producción pero manteniendo el mismo número de empleados por lo que no requiere muy frecuentemente contratar nuevo personal. Sin embargo el proceso de reclutamiento consiste en la colocación de anuncios en la prensa local, luego se realiza una entrevista a los aspirantes al empleo y se determina cuál de ellos cumple con las características que requiere la empresa, estas características se fijan de acuerdo al tipo de trabajo que deberá desempeñar y finalmente se realiza el contrato escrito en el que se especifican todas las condiciones bajo las cuales trabajará el nuevo integrante de la empresa.

Teniendo en cuenta que la empresa no realiza contrataciones frecuentemente, se puede decir que el reclutamiento es una **debilidad** para la misma, puesto que no tiene mucha experiencia en esta área y no cuenta con un departamento específico que lleve a cabo un riguroso proceso de selección de personal en caso de necesitar nuevas contrataciones.

2.4.4 Área de mercadotecnia

Tostao no cuenta con un área específica de mercadotecnia, sin embargo se han realizado algunos estudios y análisis del mercado en algunas ciudades de Colombia y en la ciudad de Quito para determinar el comportamiento del consumidor y sus necesidades frente a los productos que ofrece. Por lo tanto el no contar con un departamento de mercadeo representa una **debilidad** de la empresa.

2.4.4.1 Fuerza de ventas

El personal encargado de las ventas tiene mucha experiencia en éste campo y conoce muy bien todos los productos que ofrecen, por lo que tienen mucha habilidad para llegar a sus clientes.

Actualmente la empresa cuenta con tres vendedores (sub distribuidores) en la ciudad de Pereira, los cuales tienen asignadas sus respectivas rutas que abarcan los diferentes barrios de la ciudad y sectores aledaños. Adicionalmente existe una persona que tiene el cargo de operador de logística.

Estos vendedores reciben frecuentemente capacitaciones para mejorar sus niveles de ventas y a su vez para aprender a conocer a sus clientes actuales y a identificar a los potenciales, buscando abarcar cada vez mayor mercado.

Este aspecto representa una **fortaleza** de la empresa ya que su fuerza de venta es muy calificada.

2.4.4.2 Fijación de precios

El gerente de la empresa es la persona encargada de la fijación de precios, para lo que toma en cuenta básicamente aspectos como costos y un porcentaje de utilidad que se determina de acuerdo a los precios de la competencia. Tostao tiene una gran ventaja que es su presentación y su calidad, pero a pesar de ello siempre se busca fijar precios competitivos y acorde a los existentes en el mercado para brindarles mayor facilidad de compra a sus clientes.

Los precios que maneja la empresa representan una **fortaleza** de la misma ya que son muy competitivos y son moderados para el tipo de producto que se ofrece.

2.4.5 Área financiera

Esta área se encuentra a cargo de Gloria Patricia Pérez la administradora de la empresa, quien se encarga de todo lo relacionado con pagos a proveedores y control de cartera. Ella es la encargada de llevar la contabilidad de la empresa y presentar informes permanentes de los resultados obtenidos en determinados periodos.

Al contar con una persona bien preparada y principalmente de confianza en el área financiera representa una **fortaleza** puesto que se puede tener plena seguridad de que se recibirán informes verídicos y existirá un buen manejo de los recursos financieros de la empresa.

2.4.6 Área de producción

2.4.6.1 Proceso de producción

Tostao está enfocando sus esfuerzos para mejorar y optimizar los procesos de los diferentes productos que fabrica, implementando maquinaria y capacitando a su personal en cuanto a la utilización de la misma lo que representa una **fortaleza**.

Para llevar a cabo el proceso de fabricación se realiza una planificación diaria de acuerdo a los requerimientos que se tengan para determinar y conseguir el volumen de producción necesario.

2.4.6.2 Componentes

- ✦ **Maquinaria:** Como se ha mencionado anteriormente la empresa se ha preocupado mucho por tecnificar los procesos productivos y ha invertido en maquinaria que le permite hacer que estos sean más eficientes lo que representa una **fortaleza**. A continuación se detallará la maquinaria existente en la empresa.
 - Dos hornos industriales.
 - Una batidora industrial.
 - Una laminadora.
 - Una cortadora.
 - Una empacadora.
 - Cuatro selladoras.
 - Una tostadora.
 - Un monitor para seleccionar el maní por tamaño.
 - Una peladora de maní.

- ✦ **Personal:** Actualmente la empresa cuenta con cuatro personas que trabajan en el área productiva desempeñando diversas tareas dependiendo del producto que se esté elaborando, ellos se dividen en operadores de producción y empacadores. El reducido número de persona puede representar una **debilidad** para una producción mayor en el caso de exportar sus productos a la ciudad de Quito, ya que al momento cumplen adecuadamente con los requerimientos del mercado pero al incrementar la producción la empresa necesitará contratar mayor personal.

2.4.6.3 Compras

La administradora de Tostao es la encargada de realizar el contacto con los proveedores y buscar las mejores alternativas en cuanto a precio, calidad y facilidades de pago tratando de conseguir una buena negociación que beneficie a la empresa. Este aspecto es una **fortaleza** de la empresa ya que se ha logrado buenas negociaciones con proveedores de materias primas de muy buena calidad.

2.4.6.4 Descripción del proceso productivo

A continuación se detallará el proceso de producción de los Turrone:

- 1- Compra del maní crudo y demás insumos.
- 2- Se tuesta el maní por una hora.
- 3- Se le retira la cascarilla.
- 4- Se selecciona en un monitor por tamaño.
- 5- Disolvemos la panela en agua con calor hasta obtener el punto y se mezcla el maní y demás ingredientes.
- 6- Se lleva a las bandejas formadoras y se aplana con un cilindro.
- 7- Pasamos a la mesa de corte donde se parte con una pulidora acondicionada.
- 8- Se coloca en una máquina empaquetadora.
- 9- Se embala manualmente en paquetes de doce y cincuenta unidades.

Proceso de producción de tortas de nuez y galletas integrales:

- 1- Compra de materia prima.
- 2- Se colocan en la batidora industrial todos los ingredientes en las cantidades especificadas para cada producto.
- 3- Se coloca la mezcla obtenida en moldes metálicos.

- 4- Se llevan los moldes metálicos al horno durante un determinado tiempo.
- 5- Se desmolda y se deja enfriar y en caso de ser necesario pasa por una cortadora.
- 6- Se empaacan en unidades.
- 7- Se embala manualmente en paquetes de doce unidades.

A pesar de que el proceso de producción es sencillo y de que se ha tecnificado en gran medida, existen aspectos como la embalada manual de los productos que muchas veces retrasan los tiempos estimados para concluir la producción por lo que se considera un **debilidad** de la empresa.

2.4.6.5 Existencia de desperdicios en el proceso productivo

Dentro del proceso de producción de la empresa se procura optimizar absolutamente todos los recursos, minimizando al máximo los desperdicios. Los turrónes al ser productos que deben ser cortados en un tamaño específico son los únicos que generan retazos, estos sobrantes son utilizados en una presentación más informal para la venta al por menor en la empresa, ya que existen personas del sector que compran los turrónes y al ser para consumo personal, mas no para la venta, no tienen inconveniente en comprar esta presentación que tiene un precio menor.

Gracias a la naturaleza de los productos que ofrece Tostao, tiene la posibilidad de utilizar la producción en su totalidad sin generar desperdicios, lo que se considera una **Fortaleza** para la empresa.

2.4.6.6 Seguridad ambiental

La seguridad ambiental de la empresa está dada por extinguidores y trajes adecuados para el personal de producción, sin embargo no se cuenta con un plan

de evacuación ni salidas de emergencias en caso de incendios o catástrofes, por lo tanto representa una **debilidad** para la empresa ya que es muy importante contar con todos los aspectos necesarios para preservar la vida y salud de los empleados y a su vez para prevenir siniestros.

2.4.7 Matriz resumen de fortalezas y debilidades

		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
FORTALEZAS				
Gerencia y Administración	La empresa se encuentra a cargo de personas muy capacitadas y con amplia experiencia en la producción y comercialización de golosinas integrales.	X		
Cultura de calidad	Tostao hace especial énfasis en que la elaboración de sus productos se lleve a cabo con productos de primera calidad y con procesos eficientes.	X		
Fuerza de Ventas	El personal que trabaja en la empresa cuenta con la experiencia y capacitación necesarias para desempeñar de manera positiva sus labores.	X		
Fijación de precios	Los precios que maneja la empresa son competitivos y moderados para el producto que se ofrece.	X		
Área Financiera	La persona encargada de esta área es muy preparada, de confianza y cuenta con los conocimientos necesarios para llevar un estricto control de la contabilidad de la empresa.		X	
Componentes	Se cuenta con maquinaria industrial especializada que permite llevar a cabo procesos eficientes y eficaces.	X		
Compras	Se ha logrado buenas negociaciones con proveedores de materias primas de muy		X	

	buena calidad.			
Desperdicios	La existencia de desperdicios en los procesos de producción es mínima ya que el producto se presta para ser utilizado absolutamente por completo.			X
DEBILIDADES				
Sistema de reclutamiento, selección y contratación.	Se ha trabajado los últimos años con el mismo personal, por lo que no se han realizado frecuentemente procesos de reclutamiento, selección y contratación de nuevas personas.			X
Área de Mercadotecnia	A pesar de haber realizado algunos estudios de mercado la empresa no cuenta con un departamento específico de marketing.	X		
Componentes	Existe un reducido número de personal de producción lo que pone en riesgo la entrega a tiempo de pedidos grandes.		X	X
Proceso productivo	A pesar de que el proceso productivo en general es eficiente la empaçada y embalada de algunos productos se la realiza de forma manual lo que frena en cierta forma el ritmo de producción.		X	
Seguridad Ambiental	No cuenta con planes de evacuación ni salidas de emergencia en caso de incendios o catástrofes.	X		

2.5 Diagnóstico

2.5.1 Matrices

2.5.1.1 MATRIZ DE IMPACTO

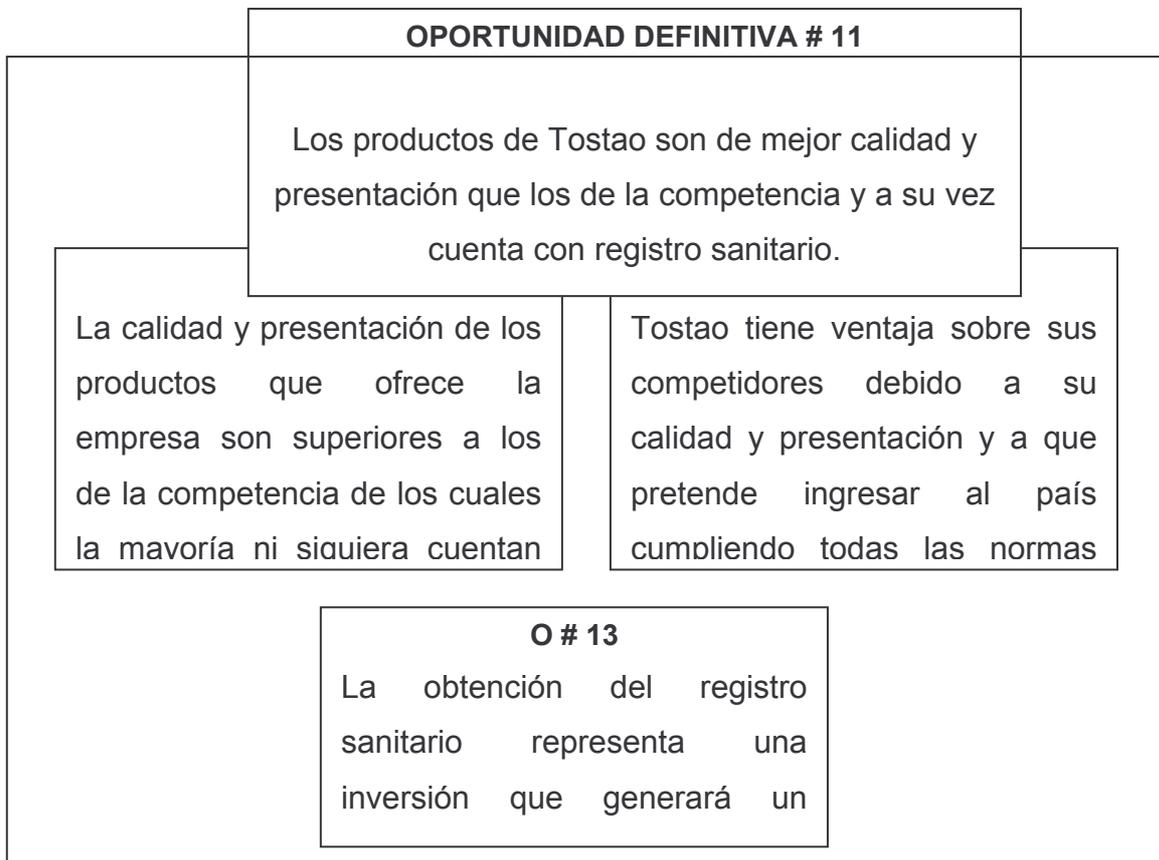
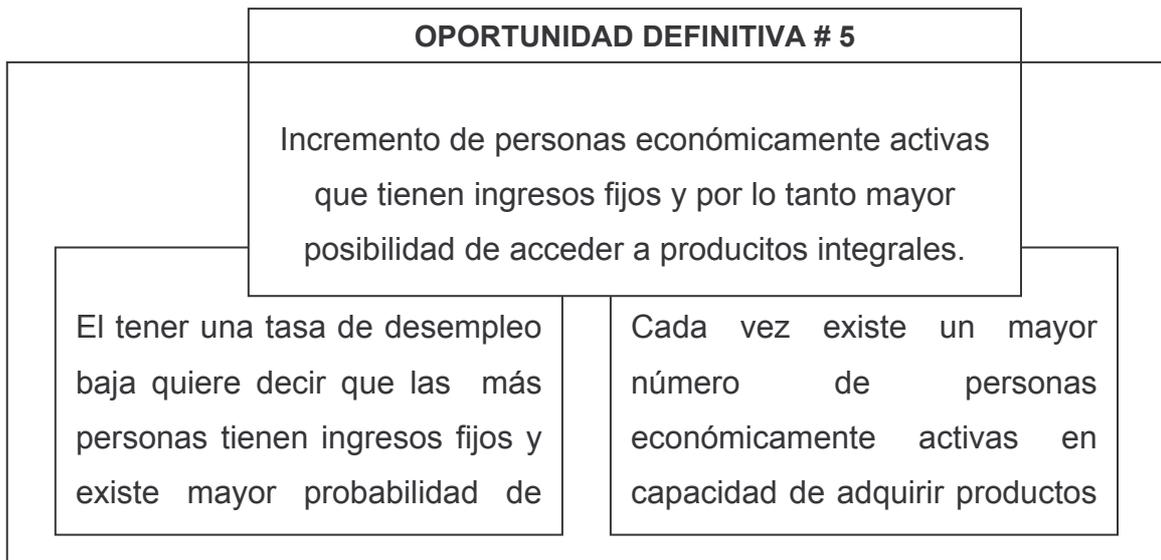
N°	OPORTUNIDADES		IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
1	Producto Interno Bruto	Tostao puede cubrir vacíos productivos en el área alimenticia reflejados en la disminución de la participación de este sector en el PIB.			X
2	Tasa de interés activa	Se encuentra en un porcentaje normal para el país, por lo que incentiva a la adquisición de préstamos.		X	
3	Tasas de interés pasiva	Ofrece un porcentaje atractivo que motiva a las empresas a realizar sus depósitos en las diferentes entidades financieras.			X
4	Régimen Tributario	Los porcentajes que se deben pagar tanto del IVA como del IR son menores a los que debe pagar la empresa en Colombia.	X		
5	Desempleo	El tener una tasa de desempleo baja quiere decir que las más personas tienen ingresos fijos y existe mayor probabilidad de que compren productos alimenticios de tipo integral.	X		
6	Población Económicamente Activa	Cada vez existe un mayor número de personas económicamente activas en capacidad de adquirir productos alimenticios naturales e integrales.			X
7	Factores Culturales	Existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos integrales.	X		
8	Factores Políticos	A pesar de las diferencias diplomáticas que existen entre Ecuador y Colombia actualmente, las relaciones comerciales se mantienen estables.	X		
9	Factores Tecnológicos	No se requiere mucha inversión en tecnología para comercializar los productos de Tostao en el país.		X	
10	Globalización	Se pueden acortar distancias y eliminar barreras de comunicación.		X	
11	Identificación de clientes	Existe una amplia variedad de clientes potenciales debido a la naturaleza de los productos que ofrece Tostao.	X		
12	Competencia	La calidad y presentación de los productos que ofrece la empresa son superiores a los de la competencia de los cuales la mayoría ni siquiera cuentan con el respectivo registro sanitario.	X		

13	Barreras de entrada	La obtención del registro sanitario representa una inversión que generará un producto más competitivo en el país.			X
14	Rivalidad entre competidores	Tostao tiene ventaja sobre sus competidores debido a su calidad y presentación y a que pretende ingresar al país cumpliendo todas las normas legales establecidas, lo que no tienen las otras empresas.	X		
15	Poder de negociación con clientes	El producto se vende en muchos lugares y de acuerdo a su naturaleza permite que sea Tostao la que fije precios y condiciones de compra.		X	
		AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Balanza Comercial	Existe una tendencia creciente hacia el déficit comercial lo que conllevará a limitar las importaciones buscando un equilibrio en la balanza comercial.		X	
2	Inflación	Genera un menor poder adquisitivo lo que dificulta la compra de productos que no sean de primera necesidad.	X		
3	Riesgo País	Se encuentra en un valor muy alto por lo que la inversión extranjera en el país ha disminuido notablemente.		X	
4	Factores Ecológicos	Quito es una ciudad rodeada de volcanes acompañada del impacto que está generando el calentamiento global.			X
5	Poder de negociación con proveedores	La empresa compra materia prima de muy buena calidad y son pocos los proveedores que cumplen con las especificaciones requeridas por lo que Tostao está sujeta a los precios y condiciones que coloquen dichos proveedores.		X	
6	Riesgo de productos sustitutos	Las golosinas no integrales tienen un fuerte posicionamiento en el mercado y los productos integrales aún se están abriendo camino en el mismo.	X		
7	Cambio de Moneda	Permanente variación del peso colombiano con relación al dólar	X		
		FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Gerencia y Administración	La empresa se encuentra a cargo de personas muy capacitadas y con amplia experiencia en la producción y comercialización de golosinas integrales.	X		
2	Cultura de calidad	Tostao hace especial énfasis en que la elaboración de sus productos se lleve a cabo con productos de primera calidad y con procesos eficientes.	X		

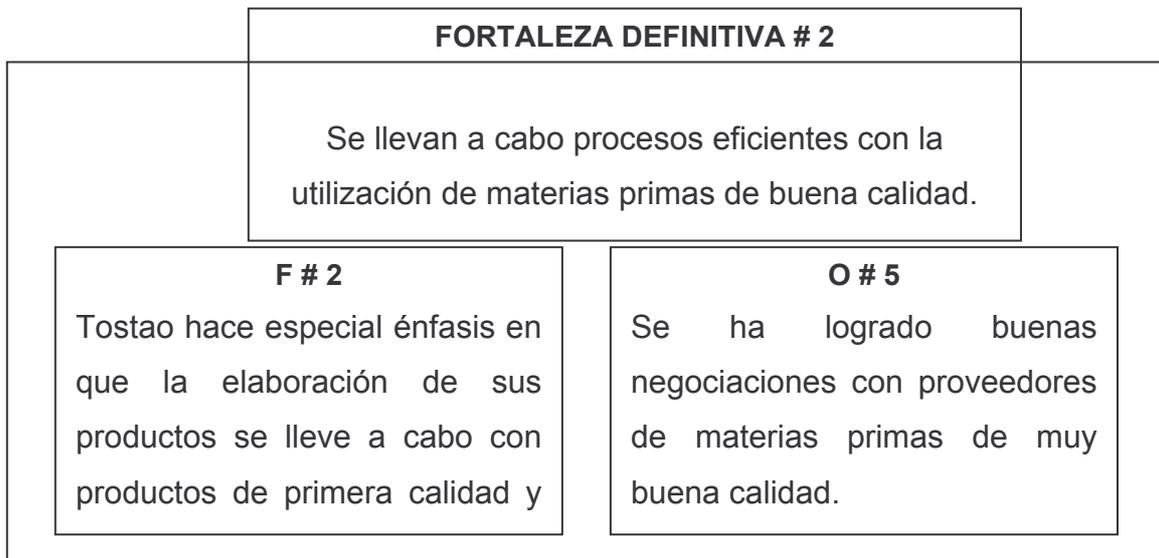
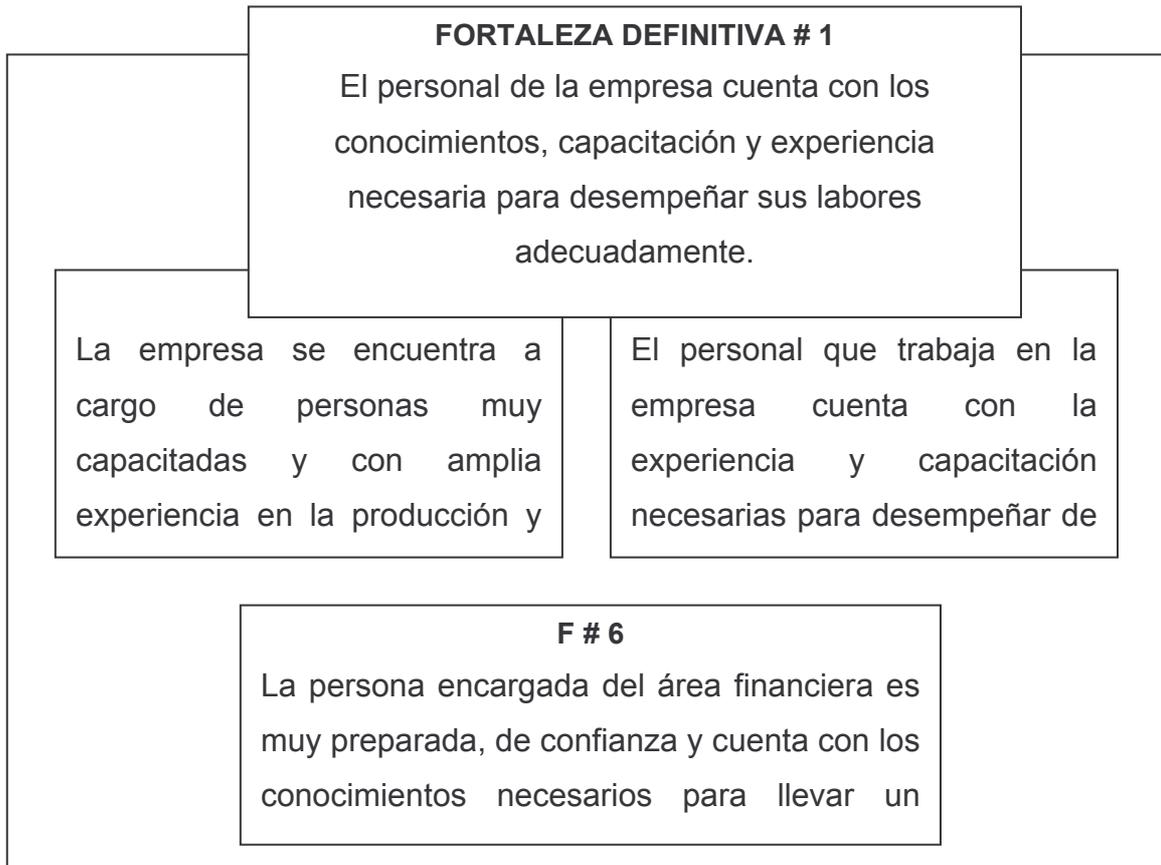
3	Fuerza de Ventas	El personal que trabaja en la empresa cuenta con la experiencia y capacitación necesarias para desempeñar de manera positiva sus labores.	X		
5	Fijación de precios	Los precios que maneja la empresa son competitivos y moderados para el producto que se ofrece.	X		
6	Área Financiera	La persona encargada de esta área es muy preparada, de confianza y cuenta con los conocimientos necesarios para llevar un estricto control de la contabilidad de la empresa.		X	
7	Componentes	Se cuenta con maquinaria industrial especializada que permite llevar a cabo procesos eficientes y eficaces.	X		
8	Compras	Se ha logrado buenas negociaciones con proveedores de materias primas de muy buena calidad.		X	
9	Desperdicios	La existencia de desperdicios en los procesos de producción es mínima ya que el producto se presta para ser utilizado absolutamente por completo.			X
		DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Sistema de reclutamiento, selección y contratación.	Se ha trabajado los últimos años con el mismo personal, por lo que no se han realizado frecuentemente procesos de reclutamiento, selección y contratación de nuevas personas.			X
2	Área de Mercadotecnia	A pesar de haber realizado algunos estudios de mercado la empresa no cuenta con un departamento específico de marketing.	X		
3	Componentes	Existe un reducido número de personal de producción lo que pone en riesgo la entrega a tiempo de pedidos grandes.		X	
4	Proceso productivo	A pesar de que el proceso productivo en general es eficiente la empaçada y embalada de algunos productos se la realiza de forma manual lo que frena en cierta forma el ritmo de producción.		X	
5	Seguridad Ambiental	No cuenta con planes de evacuación ni salidas de emergencia en caso de incendios o catástrofes.	X		

2.5.1.2 DIAGRAMA DE AFINIDAD

OPORTUNIDADES



FORTALEZAS



2.5.1.3 MATRIZ FODA

Nº	OPORTUNIDADES		OPORTUNIDADES DEFINITIVAS			IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO			
1	Tostao puede cubrir vacíos productivos en el área alimenticia reflejados en la disminución de la participación de este sector en el PIB.	Cubrir vacíos productivos en el área alimenticia del país.			X			
2	La tasa activa se encuentra en un porcentaje normal para el país, por lo que incentiva a la adquisición de préstamos.	La tasa de interés activa incentiva la adquisición de préstamos.		X				
3	La tasa pasiva ofrece un porcentaje atractivo que motiva a las empresas a realizar sus depósitos en las diferentes entidades financieras.	Tasa de interés pasiva atractiva para depósitos bancarios.			X			
4	Los porcentajes que se deben pagar tanto del IVA como del IR son menores a los que debe pagar la empresa en Colombia.	Impuestos mas bajos que los del país de origen	X					
5	Incremento de personas económicamente activas que tienen ingresos fijos y por lo tanto mayor posibilidad de acceder a productos integrales.	Incremento de la población económicamente activa con ingresos fijos.	X					
6	Existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos integrales.	Tendencia creciente hacia el consumo de productos integrales	X					
7	A pesar de las diferencias diplomáticas que existen entre Ecuador y Colombia actualmente, las relaciones comerciales se mantienen estables.	Relaciones comerciales estables con Colombia.	X					
8	No se requiere mucha inversión en tecnología para comercializar los productos de Tostao en el país.	Baja inversión tecnológica para comercializar productos Tostao en Quito.		X				
9	Gracias a la globalización se pueden acortar distancias y eliminar barreras de comunicación.	Se pueden acortar distancias y eliminar barreras de comunicación.		X				
10	Existe una amplia variedad de clientes potenciales debido a la naturaleza de los productos que ofrece Tostao.	Acceso a varios segmentos de mercado	X					
11	Los productos de Tostao son de mejor calidad y presentación que los de la competencia y a su vez cuenta con registro sanitario.	Productos de la competencia con menor calidad y presentación y sin registro sanitario.	X					
12	El producto se vende en muchos lugares y de acuerdo a su naturaleza permite que sea Tostao la que fije precios y condiciones de compra.	Poder de negociación con clientes a favor de la empresa.		X				

	AMENAZAS	AMENAZAS DEFINITIVAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Existe una tendencia creciente hacia el déficit comercial lo que conllevará a limitar las importaciones buscando un equilibrio en la balanza comercial.	Posible limitación de importaciones para equilibrar la balanza comercial.		X	
2	La inflación genera un menor poder adquisitivo lo que dificulta la compra de productos que no sean de primera necesidad.	Incremento de la inflación generando menor poder adquisitivo.	X		
3	El riesgo país se encuentra en un valor muy alto por lo que la inversión extranjera en el país ha disminuido notablemente.	Riesgo país alto y disminución de la inversión extranjera.		X	
4	Quito es una ciudad rodeada de volcanes acompañada del impacto que está generando el calentamiento global.	Existen varias amenazas de catástrofes naturales.			X
5	La empresa compra materia prima de muy buena calidad y son pocos los proveedores que cumplen con las especificaciones requeridas por lo que Tostao está sujeta a los precios y condiciones que coloquen dichos proveedores.	Poder de negociación a favor de los proveedores.		X	
6	Las golosinas no integrales tienen un fuerte posicionamiento en el mercado y los productos integrales aún se están abriendo camino en el mismo.	Fuerte posicionamiento de productos no integrales en la mente del consumidor.	X		
7	Permanente variación del peso colombiano con relación al dólar	Permanente variación del peso colombiano con relación al dólar	X		
	FORTALEZAS	FORTALEZAS DEFINITIVAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	El personal de la empresa cuenta con los conocimientos, capacitación y experiencia necesaria para desempeñar sus labores adecuadamente.	Personal preparado y calificado para el cumplimiento de funciones.	X		
2	Se llevan a cabo procesos eficientes con la utilización de materias primas de buena calidad.	Procesos eficientes y con materias primas de calidad.	X		
3	Los precios que maneja la empresa son competitivos y moderados para el producto que se ofrece.	Precios adecuados para los productos que se ofrecen.	X		
4	Se cuenta con maquinaria industrial especializada que permite llevar a cabo procesos eficientes y eficaces.	Utilización de maquinaria industrial especializada.	X		
5	La existencia de desperdicios en los procesos de producción es mínima ya que el producto se presta para ser utilizado absolutamente por completo.	Se utilizan todos los residuos de la producción sin generar desperdicios.			X

	DEBILIDADES	DEBILIDADES DEFINITIVAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Se ha trabajado los últimos años con el mismo personal, por lo que no se han realizado frecuentemente procesos de reclutamiento, selección y contratación de nuevas personas.	Escasas contrataciones de personal en los últimos años.			X
2	A pesar de haber realizado algunos estudios de mercado la empresa no cuenta con un departamento específico de marketing.	Inexistencia de un departamento de Mercadotecnia.	X		
3	Existe un reducido número de personal de producción lo que pone en riesgo la entrega a tiempo de pedidos grandes.	Reducido número de trabajadores en el área productiva.		X	
4	A pesar de que el proceso productivo en general es eficiente la empacada y embalada de algunos productos se la realiza de forma manual lo que frena en cierta forma el ritmo de producción.	Procesos manuales de empaque y embalada de productos.		X	
5	No cuenta con planes de evacuación ni salidas de emergencia en caso de incendios o catástrofes.	No cuenta con planes de evacuación ni salidas de emergencia en caso de incendios o catástrofes.	X		

2.5.1.4 MATRIZ DE ACCIÓN FO

		OPORTUNIDADES										FORTALEZAS										TOTAL	
		ALTO	5	MEDIO	3	BAJO	1	La tasa de interés activa incentiva la adquisición de préstamos.	Impuestos más bajos que los del país de origen	Incremento de la población económicamente activa con ingresos fijos.	Tendencia creciente hacia el consumo de productos integrales	Relaciones comerciales estables con Colombia.	Baja inversión tecnológica para comercializar productos Tostao en Quito.	Se pueden acortar distancias y eliminar barreras de comunicación.	Acceso a varios segmentos de mercado	Productos de la competencia con menor calidad y presentación y sin registro sanitario.	Poder de negociación con clientes a favor de la empresa.						
1	Personal preparado y calificado para el cumplimiento de funciones.	1	1	3	5	5	5	3	3	5	3	1	1	3	5	3	28						
2	Procesos eficientes y con materias primas de calidad.	1	1	3	5	5	5	3	3	5	1	1	3	5	5	5	26						
3	Precios adecuados para los productos que se ofrecen.	1	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	32						
4	Utilización de maquinaria industrial especializada.	1	1	1	3	3	3	1	1	3	1	1	5	5	1	1	22						
TOTAL		4	6	12	18	18	4	6	12	18	4	6	18	20	14	14							

2.5.1.5 MATRIZ DA

		AMENAZAS					DEBILIDADES					TOTAL		
		1	2	3	5	6	7	8	9	10	12			
ALTO	5													
MEDIO	3													
BAJO	1													
2	Inexistencia de un departamento de Mercadotecnia.	1	1	1	3	5	7							12
3	Reducido número de trabajadores en el área productiva.	1	1	1	1	3	1							8
4	Procesos manuales de empaque y embalada de productos.	1	1	1	1	1	1							6
5	No cuenta con planes de evacuación ni salidas de emergencia en caso de incendios o catástrofes.	1	1	1	1	1	1							6
TOTAL		4	4	4	6	10	4	6	10	4				

2.5.1.6 MATRIZ FA

		AMENAZAS							TOTAL
		1	2	3	5	6	7		
		Possible limitación de importaciones para equilibrar la balanza comercial.	Incremento de la inflación generando menor poder adquisitivo.	Riesgo país alto y disminución de la inversión extranjera.	Poder de negociación a favor de los proveedores.	Fuerte posicionamiento de productos no integrales en la mente del consumidor.	Permanente variación del peso colombiano con relación al dólar		
		1	3	3	3	5	7		
		1	3	3	3	5	1	16	
		1	3	1	3	5	1	14	
		1	5	3	1	5	3	18	
		1	1	1	1	3	1	8	
		4	12	8	8	18	6		
		TOTAL							
		FORTALEZAS							
1	Personal preparado y calificado para el cumplimiento de funciones.	1	3	3	3	5	7	16	
2	Procesos eficientes y con materias primas de calidad.	1	3	1	3	5	1	14	
3	Precios adecuados para los productos que se ofrecen.	1	5	3	1	5	3	18	
4	Utilización de maquinaria industrial especializada.	1	1	1	1	3	1	8	
		4	12	8	8	18	6		

ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1

2.5.1.7 MATRIZ DO

		OPORTUNIDADES										DEBILIDADES										TOTAL								
		2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12									
2	Inexistencia de un departamento de Mercadotecnia.	1	1	5	5	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	4	4	10	12	4	4	4	4	4	4
3	Reducido número de trabajadores en el área productiva.	1	1	3	5	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	4	4	10	12	4	4	4	4	4	4
4	Procesos manuales de empaque y embalada de productos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	No cuenta con planes de evacuación ni salidas de emergencia en caso de incendios o catástrofes.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
TOTAL		4	4	10	12	4	4	4	10	12	4	4	4	4	4	4	4	14	8	4	4	4	10	12	4	4	4	4	4	4

ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1

2.5.1.8 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA		AMENAZAS		DEBILIDADES	
Nº		Nº		Nº	
5		5	Poder de negociación a favor de los proveedores.	2	Inexistencia de un departamento de Mercadotecnia.
6		6	Fuerte posicionamiento de productos no integrales en la mente del consumidor.	3	Reducido número de trabajadores en el área productiva.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
6	Tendencia creciente hacia el consumo de productos integrales		Elaborar productos integrales Light que motiven a las personas que no consumen dulce a su compra.		Crear un departamento de marketing que permita detectar las necesidades específicas del mercado y dar a conocer los diferentes productos que ofrece la empresa y la imagen de la misma.
10	Acceso a varios segmentos de mercado		Realizar un plan de degustaciones en diferentes puntos de venta y eventos ya sean culturales, deportivos, etc. para dar a conocer los productos de la empresa		
11	Productos de la competencia con menor calidad y presentación y sin registro sanitario.		Mantener los estándares de calidad de los productos e innovar en presentación e imagen de los mismos para motivar la fidelidad de los clientes.		
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Personal preparado y calificado para el cumplimiento de funciones.		Realizar alianzas estratégicas con los proveedores para obtener buena materia prima con costos bajos.		Contratar más personal capacitado en el área productiva que agilite el proceso de empaque para cumplir oportunamente con los requerimientos del mercado.
2	Procesos eficientes y con materias primas de calidad.		Utilizar la tecnificación de procesos para incrementar la producción de tal manera que se pueda abarcar un amplio mercado.		
3	Precios adecuados para los productos que se ofrecen.		Mantener los precios con los que se ha manejado hasta ahora la empresa ya que son muy convenientes para el cliente y esto permite que se vendan con mayor facilidad.		

2.5.2 Propuesta del nuevo mapa de direccionamiento

2.5.2.1 Misión propuesta

Industrias Alimenticias TOSTAO de origen Pereirano se dedica a la elaboración y comercialización de productos deliciosos y saludables con base a la granola, buscando satisfacer a nuestros clientes con un amplio portafolio de posibilidades para deleitarse sanamente y ofreciendo al mercado nacional productos de excelente calidad elaborados por talento humano, experimentado y comprometido con el desarrollo organizacional, al igual que tecnología y procesos efectivos que garantizan atender positivamente la demanda emergente.

2.5.2.2 Visión propuesta

Industrias Alimenticias TOSTAO para el año 2013 implementará las (BPM) Buenas Prácticas de Manufactura para acceder a nuevos mercados nacionales e internacionales, incursionando inicialmente en países como: Ecuador, Venezuela y Chile, contando con talento humano que contemplará capacitación continua en tecnología, crecimiento personal y empresarial, y ampliando su portafolio de productos para satisfacer ampliamente las necesidades del mercado.

2.5.2.3 Valores propuestos

- ✦ Honestidad: Es muy importante contar con personas honestas dentro de la organización, ya que este valor está ligado a la sinceridad y a la justicia y conlleva a actuar de manera correcta y a generar un ambiente tranquilo, amigable, de confianza y placentero para trabajar.
- ✦ Responsabilidad: El personal de la empresa debe actuar con mucha responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, puesto que de ello

depende en gran parte la imagen que genera la empresa frente a sus clientes.

- ✦ Compromiso: Se debe motivar a los empleados a sentirse comprometidos con la organización, sintiéndola como suya y comprendiendo que con su actitud positiva frente a su trabajo será más fácil conseguir sus objetivos personales y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- ✦ Respeto: Debe existir un ambiente de respeto, comprensión y tolerancia entre compañeros, ya que con las buenas relaciones interpersonales se desempeñan mejor las diferentes actividades asignadas a cada trabajador.

- ✦ Colaboración: El personal de la empresa debe ser muy gentil y colaborador, demostrando disponibilidad para trabajar en equipo y contribuyendo al buen desarrollo y crecimiento de la empresa.

2.5.2.4 Principios propuestos

- ✦ Ofrecer productos de calidad: Para mantenerse en el mercado en el que se encuentra y poder ingresar a nuevos mercados debe conservar sus estándares de calidad y si es posible mejorarlos de manera que el cliente se sienta satisfecho y acuda a la recompra siendo fiel a la marca.

- ✦ Personal capacitado: Se debe contar con personal debidamente preparado y calificado para desempeñar las diferentes labores de la empresa ya que de esto depende en gran parte el éxito o fracaso que pueda tener la misma.

- ✦ Mejoramiento continuo: La empresa debe estar en un permanente mejoramiento, avanzando a la par con la tecnología, innovando en su

presentación y optimizando sus procesos, todo esto en base a la tendencia de los consumidores, para luchar por su permanencia en el mercado.

- ✦ Adecuado servicio al cliente: El cliente es la vida de la empresa y por lo tanto se lo debe cuidar y motivar permanentemente para que sea fiel a la misma es por ello que se debe dar una especial atención al mismo para que se sienta a gusto y decida comprar nuevamente el producto.
- ✦ Servicio post venta: Especialmente en el caso de ventas al por mayor se debe hacer un seguimiento permanente al cliente para conocer su forma de pensar con respecto al producto y en caso de inconformidad poder tomar a tiempo las medidas correctivas.

2.5.2.5 Objetivos propuestos

Corto plazo

- ✦ Incursionar en el mercado de la ciudad de Quito, ofreciendo los diferentes productos que tiene la empresa.
- ✦ Conseguir un buen posicionamiento y aceptación en el mercado ecuatoriano.

Mediano plazo

- ✦ Elaborar una nueva línea de productos integrales light para atender mercados de personas que no consumen dulce por cuidar su salud o figura.

Largo plazo

- ✦ Ampliar el mercado a diferentes ciudades del Ecuador e incluso a nuevos países.

2.5.2.6 Mapa estratégico propuesto

VALORES

Honestidad
Responsabilidad
Compromiso

VISIÓN

Industrias Alimenticias TOSTAO para el año 2013 implementará las (BPM) Buenas Prácticas de Manufactura para acceder a nuevos mercados nacionales e internacionales, incursionando inicialmente en países como: Ecuador, Venezuela y Chile, contando con talento humano que contemplará capacitación continua en tecnología, crecimiento personal y empresarial, y ampliando su portafolio de productos para satisfacer ampliamente las necesidades del mercado.

Ampliar el mercado a diferentes ciudades del Ecuador e incluso a nuevos países.

Elaborar una nueva línea de productos integrales light para atender mercados de personas que no consumen dulce por cuidar su salud o figura.

Conseguir un buen posicionamiento y aceptación en el mercado ecuatoriano.

Incursionar en el mercado de la ciudad de Quito, ofreciendo los diferentes productos que tiene la empresa.

MISIÓN

Industrias Alimenticias TOSTAO de origen Pereirano se dedica a la elaboración y comercialización de productos deliciosos y saludables con base a la granola, buscando satisfacer a nuestros clientes con un amplio portafolio de posibilidades para deleitarse sanamente y ofreciendo al mercado nacional productos de excelente calidad elaborados por talento humano, experimentado y comprometido con el desarrollo organizacional, al igual que tecnología y procesos efectivos que garantizan atender positivamente la demanda emergente.

ESTRATEGIAS

- + Utilizar la tecnificación de procesos para incrementar la producción de tal manera que se pueda abarcar un amplio mercado.
- + Crear un departamento de marketing que permita detectar las necesidades específicas del mercado y dar a conocer los diferentes productos que ofrece la empresa y la imagen de la misma.
- + Mantener los estándares de calidad de los productos e innovar en presentación e imagen de los mismos para motivar la fidelidad de los clientes.

CAPÍTULO III
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Marco teórico

3.1.1 Segmentación

“La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

3.1.2 Importancia de la segmentación

La segmentación de mercados es muy importante debido a que:

- ✦ Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- ✦ Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- ✦ La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- ✦ La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita mucho.
- ✦ La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.

- ✦ Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

3.1.3 Clases de segmentación

3.1.3.1 Segmentación geográfica

Es la subdivisión de mercados con base en su ubicación, posee características mensurables y accesibles y analiza aspectos como región, tamaño de la ciudad o área estadística, clima, entre otros.

VARIABLES GEOGRÁFICAS	
Región del Mundo	Ecuador
Región del País	Provincia de Pichincha, ciudad de Quito
Densidad	Área Urbana de la ciudad.

Elaborado por: Catalina Ramírez

3.1.3.2 Segmentación demográfica

La segmentación demográfica es la división del mercado en grupos basados en variables demográficas, como edad, género, tamaño de la familia, su ciclo de vida, nivel de ingreso, profesión, educación, religión, raza y nacionalidad. Estos son los factores más comunes para la segmentación de los grupos de clientes. Una de las razones es que las diferencias en necesidades, deseos y tasas de uso están a menudo estrechamente relacionadas con las variables demográficas. Además, estas variables son más factibles de medir que muchas otras. Aun cuando la primera definición de los segmentos de mercado está basada en aspectos como la personalidad o el comportamiento, es necesario conocer las variables demográficas para conocer la magnitud del mercado meta y para llegar a él de manera eficiente.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	
Edad	Desde los 15 hasta los 60 años
Sexo	Masculino y femenino
Ocupación	Población económicamente activa e inactiva.

Elaborado por: Catalina Ramírez

3.1.3.3 Segmentación psicográfica

Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.

VARIABLES PSICOGRÁFICAS	
Personalidad	Consumen golosinas integrales para cuidar su salud.
Clase Social	Clase Media, Media Alta

Elaborado por: Catalina Ramírez

3.1.3.4 Segmentación por comportamiento

Analiza la actitud hacia el producto, la tasa de compra, la ocasión de compra, los beneficios buscados, etc. Se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.”²²

VARIABLES POR COMPORTAMIENTO	
Frecuencia	Diaria, Semanal y Mensual.
Volumen	Entre 1 y 7 unidades por semana

Elaborado por: Catalina Ramírez

²² <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>

3.1.4 Métodos para la segmentación de mercados

3.1.4.1 Macro segmentación

Orientación al mercado

“El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.”²³

El segmento de mercado hacia el cual se dirige la empresa Tostao es hacia hombres y mujeres residentes en la ciudad de Quito, que se encuentran entre los 15 y 60 años de edad y que buscan productos saludables, integrales, que no engorden y que proporcionen buena nutrición.

Conceptualización del mercado de referencia

“El mercado de referencia combina el mercado de productos y el mercado geográfico, que se definen de la siguiente manera:

Un mercado de productos de referencia comprende todos los productos y/o servicios que el consumidor considere intercambiables o sustituibles debido a sus características, su precio y el uso al que se destinan.

Un mercado geográfico de referencia comprende el territorio en el cual las empresas de referencia son contratadas para la oferta de bienes y servicios en cuestión y en el cual las condiciones de competencia son suficientemente homogéneas.”²⁴

²³ <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>

²⁴ <http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/l26073.htm>

Para definir el mercado de referencia se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✦ ¿Cuáles son las necesidades, funciones o combinaciones de funciones a satisfacer? (¿el qué?).
- ✦ ¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados por el producto? (¿el quién?).
- ✦ ¿Cuáles son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones? (¿el cómo?).

Nuevos segmentos

Los segmentos potenciales que no habían sido tomados en cuenta con anterioridad, y especialmente cuestionar ciertos segmentos o separaciones comúnmente admitidas en el sector, pero que no son necesariamente adecuadas. Para esto se utilizan las siguientes preguntas:

- ✦ ¿Existen tecnologías, procedimientos o productos susceptibles de ofrecer el mismo servicio al comprador?
- ✦ ¿Las funciones suplementarias podrían ser ejercidas por un producto reformado o mejorado?

3.1.4.2 Micro segmentación

Segmento A:

Consumidores de alimentos integrales que les proporcionen energía pero que a su vez les permita mantener su peso y masa corporal ideal.

Segmento B:

Hombres y mujeres residentes en la ciudad de Quito, que consumen golosinas integrales puesto que les agrada mucho su delicioso e incomparable sabor.

Segmento C:

Residentes en la ciudad de Quito que utilizan productos naturales frecuentemente buscando cuidar su salud y mantenerse activos al consumir productos naturales e integrales que contribuyan al buen funcionamiento de su organismo.

3.2 Definición del problema

3.2.1 Punto de vista gerencial

Falta de información acerca de la factibilidad para incursionar en la ciudad de Quito con la comercialización de golosinas integrales importadas de Colombia.

3.2.2 Punto de vista de la investigación de mercados

Desconocimiento de los productos de la empresa Tostao por parte de la población de la ciudad de Quito, lo que dificulta el análisis de la aceptación que puedan tener los mismos en el mercado.

3.2.3 Objetivo de la investigación

OBJETIVO GENERAL

Analizar el nivel de aceptación que tienen los productos integrales en la ciudad de Quito para desarrollar un plan estratégico de marketing y posicionar los productos de la empresa Tostao.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTA
Conocer el nivel de aceptación de las golosinas integrales en el mercado de la ciudad de Quito.	¿Consume usted golosinas integrales?
Analizar las diferentes causas que conllevan a que las personas no consuman este tipo de productos.	¿Por qué no consume golosinas integrales?
Conocer que golosinas integrales son de mayor aceptación.	¿Qué tipo de productos integrales prefiere?
Identificar los principales competidores de Tostao.	¿Qué marca de golosinas integrales consume?
Analizar la calidad de los productos de la competencia.	¿Cómo califica usted la calidad de los productos integrales que consume?
Establecer la frecuencia aproximada de consumo de productos integrales.	¿Con qué frecuencia consume usted este tipo de productos?
Determinar la demanda potencial hacia el consumo de golosinas integrales importadas.	¿Consumiría usted golosinas integrales importadas de Colombia?
Fijar la plaza en la que se debería comercializar los productos de la empresa Tostao.	¿En qué lugar preferiría encontrar este tipo de productos?
Conocer el precio aproximado que estaría dispuesto a pagar el cliente por las golosinas integrales que ofrece Tostao.	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por turronec de 30g, tortas de nuez de 85g y galletas integrales de 70g?

Elaborado por: Catalina Ramírez

3.2.4 Tipo y tamaño de muestra

3.2.4.1 Tamaño del universo

“Es la TOTALIDAD de personas, elementos, objetos, organismos, historias clínicas etc. que tienen una determinada característica susceptible de ser estudiada, medida y cuantificada. La población debe delimitarse claramente entorno a sus características de contenido, lugar y tiempo.”²⁵

Para el presente estudio se tomará como universo la población de la ciudad de Quito que se encuentren entre los 15 y 60 años de edad, este grupo de personas representan un 60% del total de la población de dicha ciudad que para el año 2008 equivale a 1.262.995 habitantes.”²⁶

3.2.4.2 Unidades muestrales

Cada uno de los elementos que constituyen la base o marco de la muestra (Conjunto de unidades que constituyen la población). Esas unidades pueden ser individuales o colectivas. Si la unidad es colectiva, al número de individuos que la componen se le llama talla de la muestra.

Las unidades muestrales para la presente investigación son hombres y mujeres entre 15 y 60 años de edad que buscan alternativas sanas de alimentación que a su vez les brinde energía y nutrición.

²⁵ <http://cursa.ihmc.us/servlet/SBReadResourceServlet?rid=>

²⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad_de_Quito

3.2.4.3 Técnicas de muestreo

Existen dos tipos de muestreo; Muestreo Probabilístico en el que cada elemento de la población tiene una probabilidad, conocida y distinta de 0, de ser elegido dentro de la población, al formar parte de la muestra. Y el Muestreo No Probabilístico.

La técnica de muestreo que se utilizará en el presente estudio es el Muestreo Aleatorio Simple ya que del total de la población de Quito se elegirán aleatoriamente un determinado número de personas que se encuentren entre los 15 y 60 años de edad para llevar a cabo el levantamiento de encuestas.

3.2.4.4 Matriz de datos secundarios

OBJETIVO ESPECIFICO	TIPO DE DATO		TIPO DE DATO SECUND.		FUENTE	TIPO DE INFORMACIÓN	ACTUALIDAD	MEDIO
	PRIM.	SECUND.	INTERNO	EXTERNO				IMPRESO
Conocer las limitantes para la importación de las golosinas integrales de Colombia		x		x	Cámara de Comercio de Quito	Guía del importador	may-08	x
Conocer los requerimientos para obtener el Registro Sanitario ecuatoriano.		x		x	Izquierda Pérez	Formulario para obtención de Registro Sanitario para alimentos.	may-08	x
Determinar la demanda potencial para la comercialización de golosinas integrales en Quito.	x				Encuestas	Nivel de aceptación actual hacia el consumo de golosinas integrales	Jun-08	x

Identificar los diferentes competidores que existen en el mercado y la calidad.	x				Investigación de campo	Marcas y productos de la competencia.	may-08	x
Conocer la frecuencia de consumo de productos integrales.	x				Encuesta	Frecuencia de consumo de golosinas integrales.	Jun-08	x
Analizar el nivel de aceptación para golosinas integrales importadas de Colombia.	x				Encuesta	Nivel de aceptación que podrían tener los productos de Tostao en la ciudad de Quito.	Jun-08	x
Identificar la plaza adecuada para la comercialización de los productos.	x				Encuesta	Lugar que prefieren los consumidores para adquirir el producto.	Jun-08	x
Analizar el precio más adecuado para los productos de Tostao en Quito.	x				Encuesta	Precio que están dispuestos a pagar los consumidores.	Jun-08	x

Elaborado por: Catalina Ramírez

La matriz de datos secundarios permite registrar la fuente y tipo de información que se obtuvo durante la investigación y que contribuye con los objetivos que tiene la empresa.

3.2.4.5 Tamaño de la muestra

Teniendo en cuenta que el tamaño del universo es de 1.262.995 habitantes, se llevará a cabo el cálculo de la muestra aplicando la fórmula para poblaciones infinitas.

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.95) * (0.05)}{(0.04)^2}$$

$$n = 114.05 \text{ que equivale a } 114 \text{ encuestas}$$

3.2.4.6 Cuestionario final

ENCUESTA DE LA DEMANDA DE PRODUCTOS INTEGRALES

DIRIGIDA A: Población de la ciudad de Quito entre 15 y 60 años de edad

OBJETIVO: Analizar el nivel de aceptación que tienen los productos integrales en la ciudad de Quito para desarrollar un plan estratégico de marketing y posicionar los productos de la empresa Tostao.

INSTRUCCIONES:

- 1.- Responda con sinceridad a las preguntas que se plantean a continuación.
- 2.- Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva.
- 3.- Señale con una "x" en el lugar que corresponda.

FECHA: _____

CÓDIGO: _____

INFORMACIÓN PERSONAL

- 1) **Género:** Masculino Femenino
- 2) **Edad:** De 15 a 30 años De 30 a 45 años De 45 años en adelante

INFORMACIÓN DEL PRODUCTO

3) **¿Consumen usted golosinas integrales?**

Si

No

Instrucción: En caso de contestar SI, pasar a la pregunta N° 5.

4) **¿Por qué motivo no consume golosinas integrales? Elegir una sola opción.**

Desconocimiento de los productos

Dificultad para acceder a los productos

Precio

Otra? Especifique: _____

Instrucción: En caso de contestar esta pregunta, pasar a la pregunta N° 9

5) ¿Cuál de las siguientes golosinas integrales es de su preferencia? Elegir una sola opción.

Turrone a base de granola

Galletas integrales

Tortas de nuez

Maní de sal

Maní de dulce

Semillas de girasol

Otros?

Especifique: _____

6) ¿Qué marca de golosinas integrales consume?

Ambrosia del Campo

Todo Natural

Nutrive

Mikuna

Das Leben

Otra? Especifique: _____

7) ¿Cómo califica usted la calidad de los productos integrales que consume?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

8) ¿Con qué frecuencia consume usted este tipo de productos? Elegir una sola opción.

Más de una vez por semana

Cantidad: _____ unidades

Una vez por semana

Cantidad: _____ unidades

Una vez cada dos semanas	<input type="checkbox"/>	Cantidad: _____	unidades
Una vez por mes	<input type="checkbox"/>	Cantidad: _____	unidades
Menos de una vez por mes	<input type="checkbox"/>	Cantidad: _____	unidades

9) ¿Consumiría usted golosinas integrales importadas de Colombia?

Si

No

Instrucción: En caso de contestar que NO, gracias por su colaboración.

INFORMACIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE

10) ¿En qué lugar preferiría encontrar este tipo de productos? Elegir una sola opción.

Tiendas naturistas	<input type="checkbox"/>
Tiendas de barrio	<input type="checkbox"/>
Café Nets	<input type="checkbox"/>
Gimnasios	<input type="checkbox"/>
Supermercados	<input type="checkbox"/>
Bares de escuelas, colegios o universidades	<input type="checkbox"/>
Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>
Otros?	<input type="checkbox"/>

Especifique: _____

11) Cuánto estaría dispuesto a pagar por:

Turrone de 30g	Torta de Nuez de 85g	Galletas Integrales de 70g
\$0.30 - \$0.40 <input type="checkbox"/>	\$0.70 - \$0.80 <input type="checkbox"/>	\$0.60 - \$0.70 <input type="checkbox"/>
\$0.41 - \$0.50 <input type="checkbox"/>	\$0.81 - \$0.90 <input type="checkbox"/>	\$0.71 - \$0.80 <input type="checkbox"/>
\$0.51 - \$0.60 <input type="checkbox"/>	\$0.91 - \$1.00 <input type="checkbox"/>	\$0.81 - \$0.90 <input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

3.3 Plan de trabajo de campo

ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE
Levantamiento de encuesta piloto en la ciudad de Quito.	1 hora	Catalina Ramírez
Levantamiento de encuestas en el sector sur de la ciudad de Quito con degustación del producto.	2 horas	Catalina Ramírez Michelle Avilés
Levantamiento de encuestas en el sector centro de la ciudad de Quito con degustación del producto.	2 horas	Catalina Ramírez Michelle Avilés
Levantamiento de encuestas en el sector norte de la ciudad de Quito con degustación del producto.	2 horas	Catalina Ramírez Michelle Avilés

Elaborado por: Catalina Ramírez

3.4 Procesamiento de datos

La información recopilada será codificada e ingresada al programa SPSS, el cual servirá de herramienta para tabular y obtener los resultados de dichas encuestas.

El proceso de codificación consiste en enumerar cada una de las preguntas de la encuesta y asignarle un número o código a cada una de las respuestas, de manera que el proceso de ingresar los datos al sistema se facilite y sea más ágil.

Posteriormente se utilizan las diferentes herramientas del SPSS para tabular y graficar los resultados obtenidos facilitando su comprensión y la toma de decisiones con respecto la introducción de los productos que ofrece la empresa Tostao de Colombia en la ciudad de Quito.

3.5 Presentación de resultados globales de la investigación

3.5.1 Resultados globales de la investigación

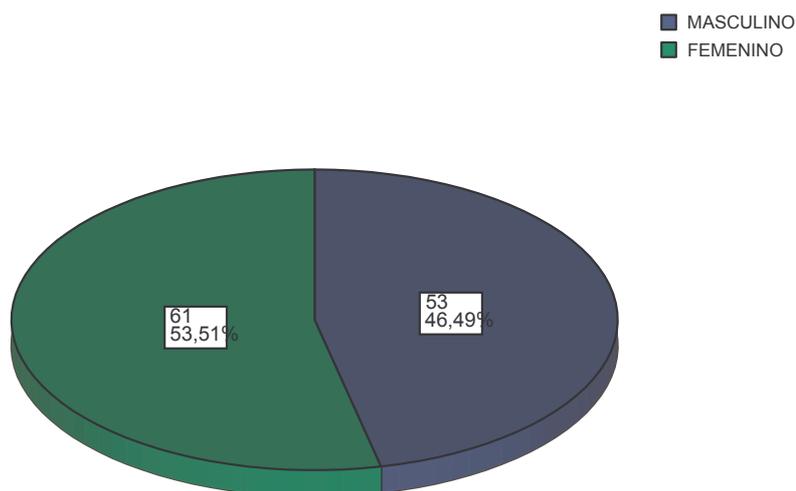
1) Género de los encuestados

Cuadro 10 : GÉNERO

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
MASCULINO	53	46.49	46.49	46.49
FEMENINO	61	53.51	53.51	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)
Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 9 : GÉNERO



Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)
Elaborado por: Catalina Ramírez

Análisis:

Para la presente investigación se realizó una encuesta a una muestra de 114 personas de las cuales se obtuvo información de 53 hombres que representan el 46.49% del total y 61 mujeres (53.51%) con respecto al consumo de golosinas integrales.

Esta información fue obtenida aleatoriamente, por lo que puede variar en nuevas investigaciones de acuerdo al sector o circunstancias en las que se encuentre el encuestador.

2) Edad de los encuestados

Estadísticas

N	Válido	114
	Perdidos	0
Media		1.67
Mediana		1.00
Moda		1
Suma		190

Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Cuadro 11 : EDAD

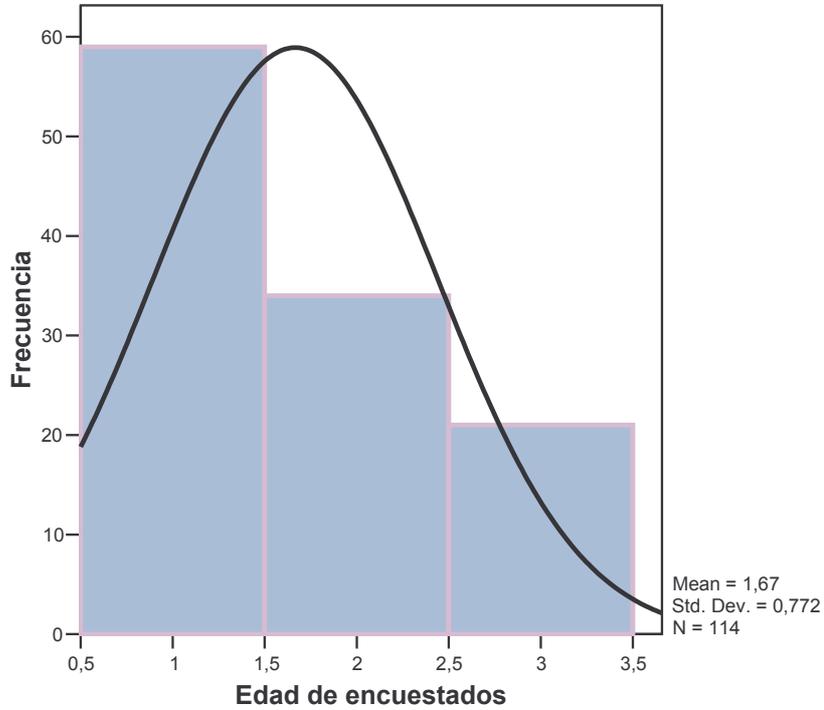
Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
DE 15 A 30 AÑOS	59	51.76	51.76	51.76
DE 30 A 45 AÑOS	34	29.82	29.82	81.58
DE 45 AÑOS EN ADELANTE	21	18.42	18.42	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 10 : EDAD

Histograma



Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)
Elaborado por: Catalina Ramírez

Análisis:

Se puede observar que el 51.75% del total de la muestra son personas entre los 15 y 30 años de edad, por su parte las personas que se encuentran entre los 30 y 45 años representan un 29.82% y finalmente las personas de 45 años en adelante son el 18.42% de los encuestados.

3) ¿Consume usted golosinas integrales?

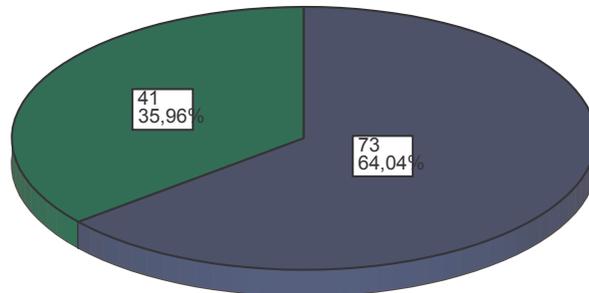
Cuadro 12 : CONSUMO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	73	64.04	64.04	64.04
NO	41	35.96	35.96	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)
Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 11 : CONSUMO

■ SI
■ NO



Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)
Elaborado por: Catalina Ramírez

Análisis:

Un 64.04% de los encuestados manifestaron haber consumido esporádica o frecuentemente golosinas integrales, mientras que 41 personas equivalentes a un 35.96% dijo no haber consumido nunca este tipo de productos por diferentes razones que serán descritas en la pregunta N°4.

Esto sucede porque la cultura de cuidar la salud y consumir productos integrales aun no se aplica para todas las personas y no los han incluido en su alimentación frecuente, sin embargo existe una tendencia creciente hacia el consumo de este tipo de productos y esto se demuestra en la pregunta, ya que como se puede observar existe un porcentaje mayor de personas que consumen o han consumido alguna vez golosinas integrales en relación al número de personas que no las han probado nunca.

4) ¿Por qué motivo NO consume golosinas integrales?

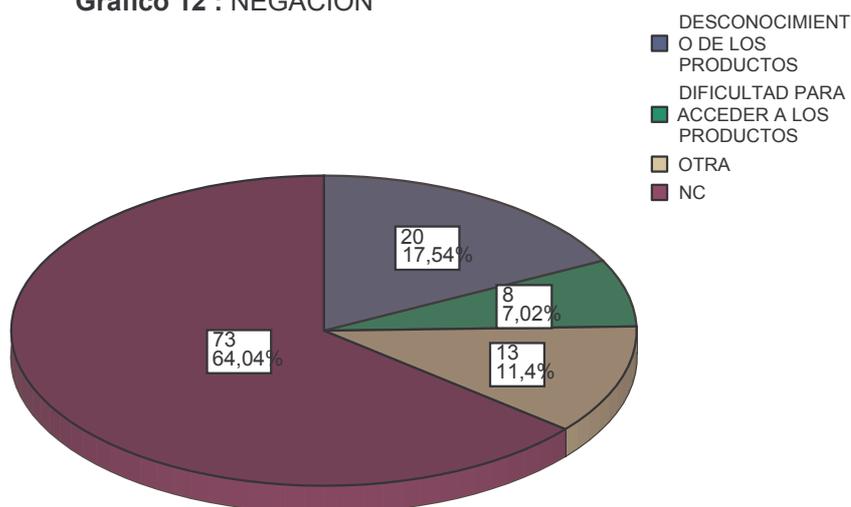
Cuadro 13 : NEGACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
DESCONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS	20	17.54	17.54	17.54
DIFICULTAD PARA ACCEDER A LOS PRODUCTOS	8	7.02	7.02	24.56
OTRA	13	11.40	11.40	35.96
NC	73	64.04	64.04	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 12 : NEGACIÓN



Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Análisis:

Existen varios motivos que conllevan a que el 35.96% de los encuestados no consuman golosinas integrales y el principal de ellos según el 17.54% del total de las personas que no consumen golosinas integrales, es por el desconocimiento de los productos, ya que la tendencia hacia una alimentación sana y saludable es nueva en el mercado y en algunos casos se tiene el concepto equivocado de que

los productos integrales son para personas con algún tipo de enfermedad o con deseos de bajar de peso, sin embargo estas creencias han ido cambiando poco a poco. Por otra parte el 11.4% manifiestan que no les gusta el sabor de los productos integrales. Finalmente un 7.02% del total de la muestra dijo no consumir este tipo de productos por dificultad para acceder a ellos. La opción precio no fue tomada en cuenta por ninguno de los encuestados.

Se debe tener en cuenta que el 64.04% de encuestados no contestaron esta pregunta debido a que si consumen golosinas integrales y tenían la instrucción de pasar a la pregunta cinco.

5) ¿Qué golosinas integrales prefiere?

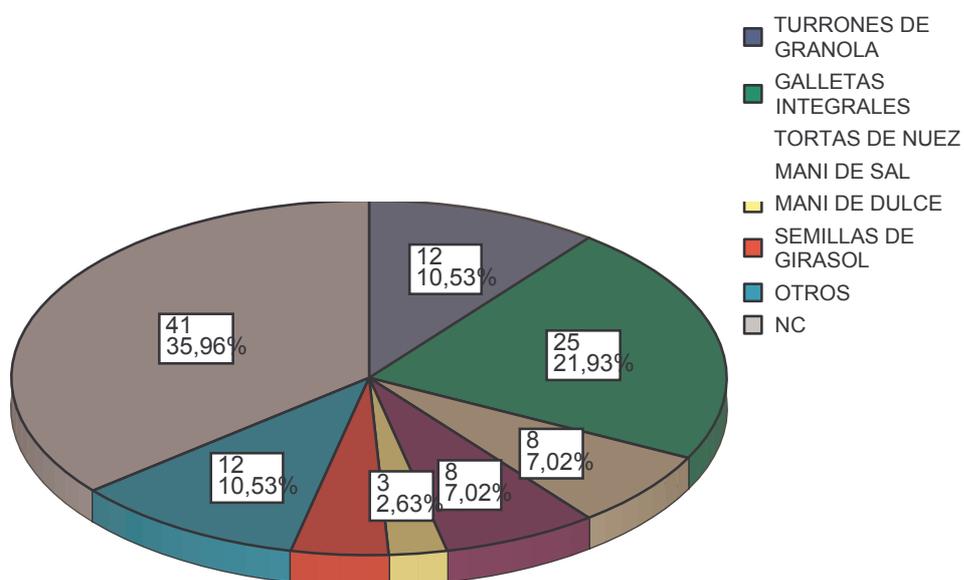
Cuadro 14 : PREFERENCIA

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
TURRONES DE GRANOLA	12	10.53	10.53	10.53
GALLETAS INTEGRALES	25	21.92	21.92	32.45
TORTAS DE NUEZ	8	7.02	7.02	39.47
MANI DE SAL	8	7.02	7.02	46.49
MANI DE DULCE	3	2.63	2.63	49.12
SEMILLAS DE GIRASOL	5	4.39	4.39	53.51
OTROS	12	10.53	10.53	64.04
NC	41	35.96	35.96	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 13 : PREFERENCIA



Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)
Elaborado por: Catalina Ramírez

Análisis:

De acuerdo con la gráfica, las golosinas integrales de mayor preferencia son las galletas con un 21.92% de aceptación, seguidas por los turrone a base de granola que tienen un 10.53%. El porcentaje restante se encuentra distribuido entre los demás productos, se debe tener en cuenta que otro de los productos estrella de la empresa en Colombia es la torta de nuez, que de acuerdo a las encuestas tiene un 7.02% de aceptación en la ciudad de Quito, esto se debe a que este es un producto que no se conoce mucho en el mercado. Se espera que los tres productos principales ofrecidos por la empresa tengan buena aceptación en el mercado.

6) ¿Qué marca de golosinas integrales consume?

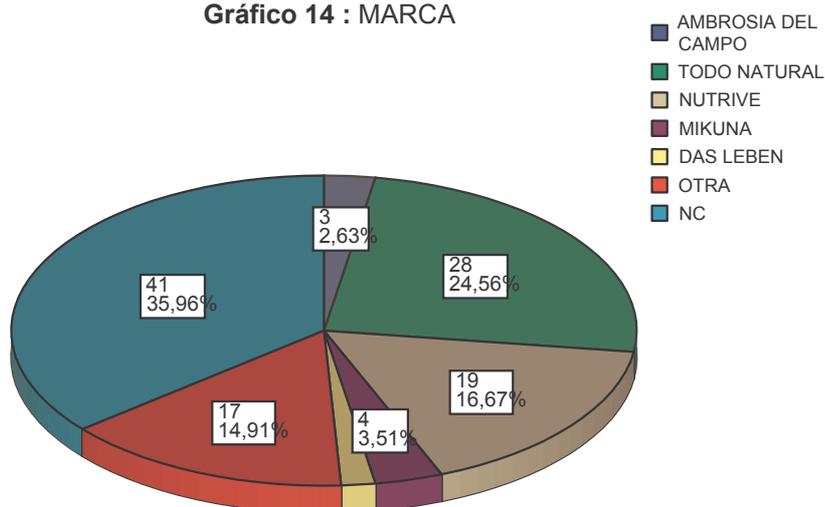
Cuadro 15 : MARCA

Marca	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
AMBROSIA DEL CAMPO	3	2.63	2.63	2.63
TODO NATURAL	28	24.56	24.56	27.19
NUTRIVE	19	16.67	16.67	43.86
MIKUNA	4	3.52	3.52	47.38
DAS LEBEN	2	1.75	1.75	49.13
OTRA	17	14.91	14.91	64.04
NC	41	35.96	35.96	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 14 : MARCA



Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Análisis:

Las marcas más conocidas por los encuestados son Todo Natural y Nutrive con un 24.56% y 16.67% respectivamente, sin embargo un 14.91% de los mismos respondieron que preferían otras marcas, dentro de las cuales se pudieron identificar Banchis y Shullo como marcas de gran aceptación. Estas dos últimas marcas pueden alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado debido a que cuentan con su respectivo registro sanitario, mientras que varias marcas de golosinas integrales son vendidas en el mercado sin dicho registro.

7) Calidad de productos que consume

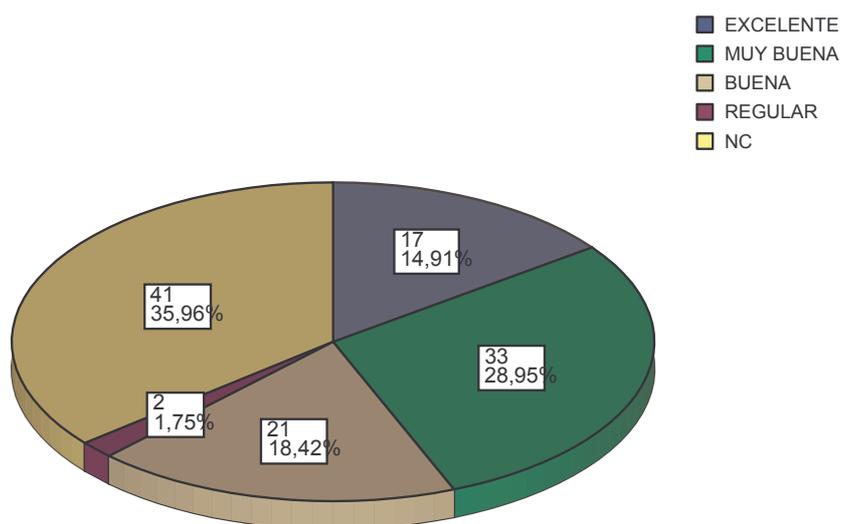
Cuadro 16 : CALIDAD

Calidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
EXCELENTE	17	14.91	14.91	14.91
MUY BUENA	33	28.95	28.95	43.86
BUENA	21	18.43	18.43	62.29
REGULAR	2	1.75	1.75	64.04
NC	41	35.96	35.96	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 15 : CALIDAD



Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Análisis:

Un 14.91% de los encuestados consideran de excelente calidad los productos integrales que actualmente consume, mientras que un 28.95% que es el porcentaje más alto, los considera de muy buena calidad. Por otra parte un 18.43% califica a sus productos tan solo de buena calidad.

En general el concepto de la calidad de las golosinas integrales que existen en el mercado es bueno por su consistencia y sabor, y se considera que la calidad de los productos de Tostao es similar o superior por lo tanto es muy posible que tenga una buena acogida en el mercado.

8) Frecuencia de consumo

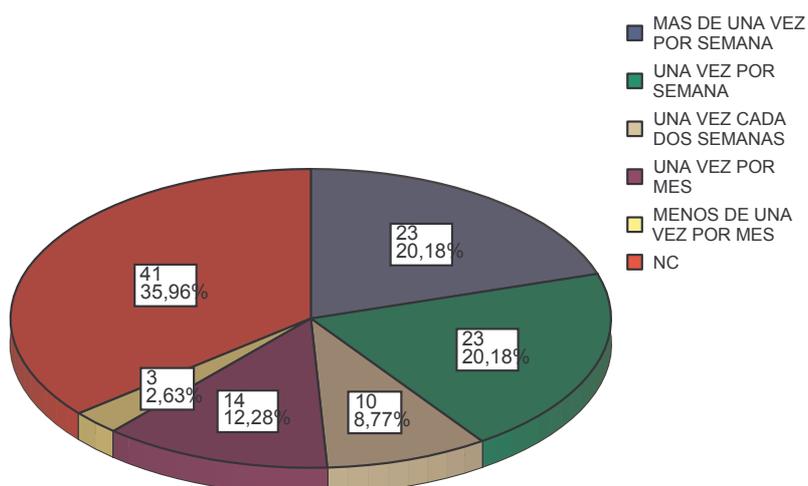
Cuadro 17 : FRECUENCIA

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
MAS DE UNA VEZ POR SEMANA	23	20.18	20.18	20.18
UNA VEZ POR SEMANA	23	20.18	20.18	40.36
UNA VEZ CADA DOS SEMANAS	10	8.77	8.77	49.13
UNA VEZ POR MES	14	12.28	12.28	61.41
MENOS DE UNA VEZ POR MES	3	2.63	2.63	64.04
NC	41	35.96	35.96	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 16 : FRECUENCIA



Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Análisis:

Se ubica en un 20.18% el consumo de productos integrales tanto para la opción más de una vez por semana como una vez por semana siendo los porcentajes más altos de consumo, seguidos por un 12.28% que consumen golosinas integrales una vez por mes. Se considera que el consumo de este tipo de productos va incrementando permanentemente con el pasar del tiempo.

9) ¿Consumiría golosinas integrales de Colombia?

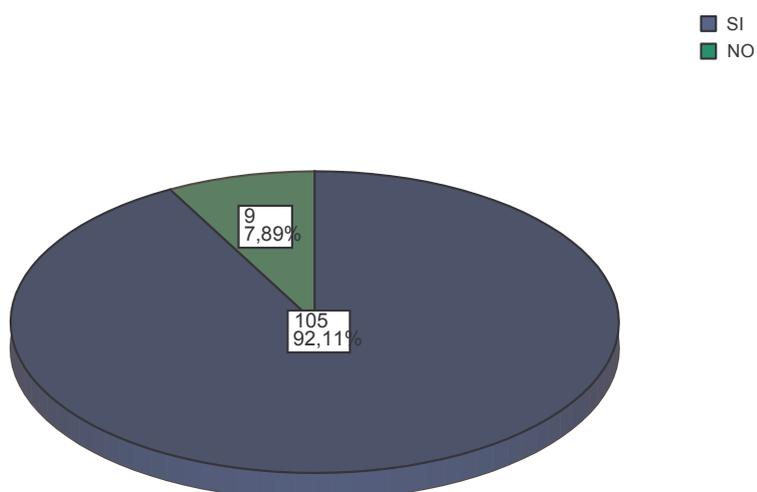
Cuadro 18 : ACEPTACIÓN

Aceptación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	105	92.11	92.11	92.11
NO	9	7.89	7.89	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 17 : ACEPTACIÓN



Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Análisis:

Un 92.11% de los encuestados respondieron que si consumirían golosinas integrales importadas de Colombia lo que representa una oportunidad favorable para la importación de los productos de la empresa Tostao.

Teniendo en cuenta que en el momento en el que se levantaban las encuestas se llevó a cabo una degustación de productos a los encuestados, se pudo apreciar que les agradó mucho y se mostraron muy interesados en la compra de los productos.

10) ¿En qué lugar prefiere encontrar los productos?

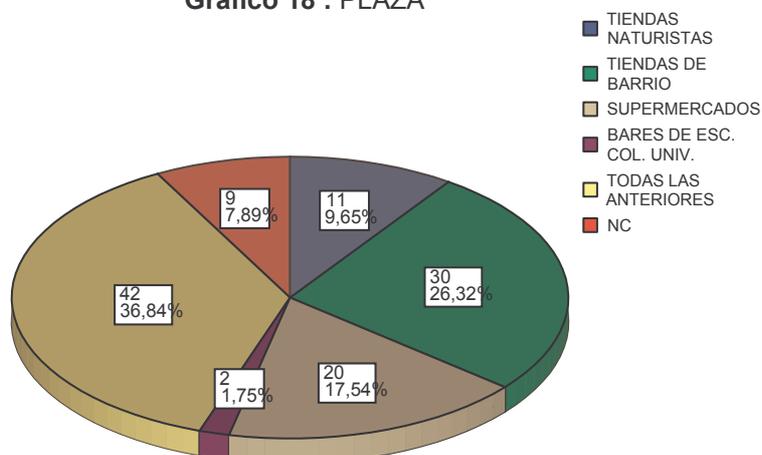
Cuadro 19 : PLAZA

Plaza	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
TIENDAS NATURISTAS	11	9.65	9.65	9.65
TIENDAS DE BARRIO	30	26.32	26.32	35.97
SUPERMERCADOS	20	17.54	17.54	53.51
BARES DE ESCUELAS, COLEGIOS Y UNIVERSIDADES	2	1.76	1.76	55.27
TODAS LAS ANTERIORES	42	36.84	36.84	92.11
NC	9	7.89	7.89	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 18 : PLAZA



Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Análisis:

Se expusieron algunos lugares donde se podrían vender los productos de la empresa Tostao y un 36.84% respondieron que preferirían que las golosinas integrales fueran vendidas en todos los lugares mencionados (Tiendas naturistas, tiendas de barrio, café nets, gimnasios, supermercados y bares de escuelas, colegios o universidades). Sin embargo existe también un alto porcentaje de preferencia para tiendas de barrio exclusivamente con 26.32% y un 17.54% para supermercados.

11) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por turrone de 30g?

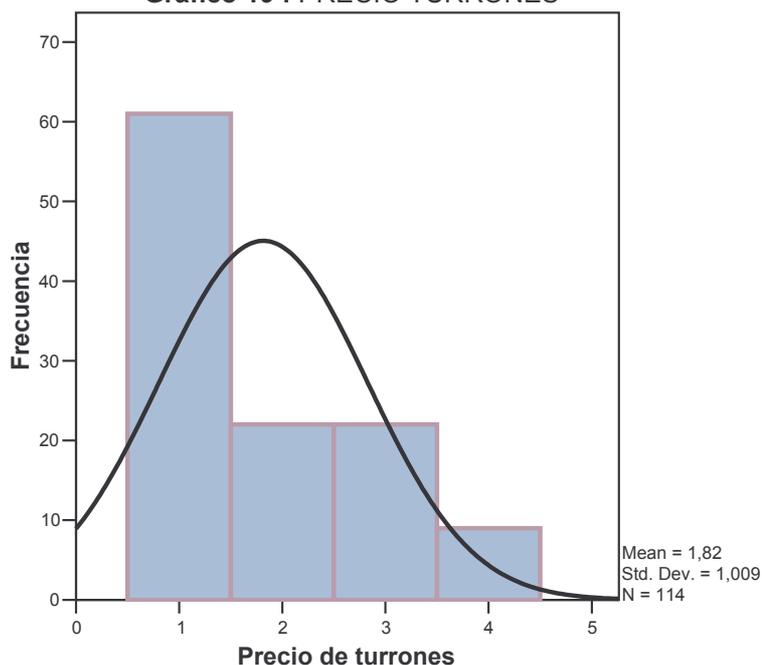
Cuadro 20 : PRECIO TURRONES

Precio Turrone	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
\$0.30 - \$0.40	61	53.51	53.51	53.51
\$0.41 - \$0.50	22	19.30	19.30	72.81
\$0.51 - 0.60	22	19.30	19.30	92.11
NC	9	7.89	7.89	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 19 : PRECIO TURRONES



Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Análisis:

El precio de mayor aceptación es de \$0.30 a \$0.40 por cada turrón de 30g con un 53.51%, las opciones restantes cuentan con 19.30% de aceptación cada una. Este precio podría variar en función de los costos de transporte desde Pereira hasta Quito.

12) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por tortas de nuez de 85g?

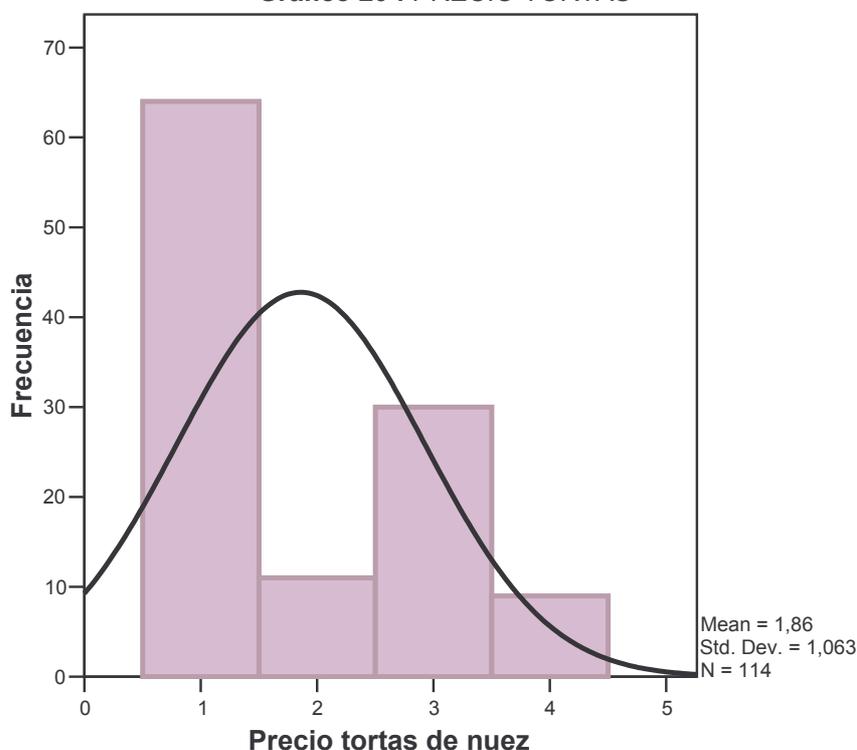
Cuadro 21 : PRECIO TORTAS

Precio Tortas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
\$0.70 - \$0.80	64	56.14	56.14	56.14
\$0.81 - \$0.90	11	9.65	9.65	65.79
\$0.91 - \$1.00	30	26.32	26.32	92.11
NC	9	7.89	7.89	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 20 : PRECIO TORTAS



Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Análisis:

El 56.14% están dispuestas a pagar entre \$0.70 y \$0.80 por cada torta de nuez, siendo este el valor más bajo que se propuso como opciones. Se debe tener en cuenta que en lo relacionado a precios las personas suelen elegir el más bajo que se les ofrezca, principalmente si no conocen el producto y su calidad.

Por otra parte un 26.32% manifestaron estar dispuestas a pagar entre \$0.90 y \$1.00.

13) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por galletas integrales de 70g?

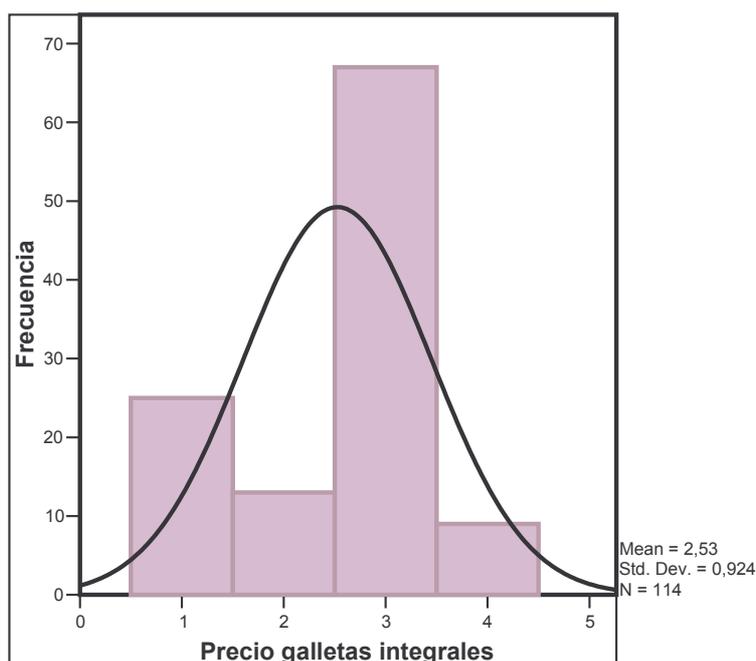
Cuadro 22 : PRECIO GALLETAS

Precio Galletas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
\$0.60 - \$0.70	25	21.93	21.93	21.93
\$0.71 - \$0.80	13	11.40	11.40	33.33
\$0.81 - \$0.90	67	58.78	58.78	92.11
NC	9	7.89	7.89	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 21 : PRECIO GALLETAS



Fuente: Encuesta de la demanda de productos integrales (SPSS)

Elaborado por: Catalina Ramírez

Análisis:

El precio de mayor aceptación para las galletas integrales es entre \$0.81 y \$0.90 con un 58.78%, este precio fue elegido debido al tamaño del paquete y la cantidad de galletas que vienen en él. Por otra parte un 21.93% prefieren pagar entre \$0.60 y \$0.70 por cada paquete.

3.6 Descripción de perfiles de segmento

3.6.1 Análisis del tamaño y atractivo estructural de los segmentos.

La variable que se utilizará para la segmentación es la psicográfica, específicamente la de personalidad.

	CUIDAN SU FIGURA	LES GUSTA EL SABOR	CUIDAN SU SALUD
Región	Ciudad de Quito 100%	Ciudad de Quito 100%	Ciudad de Quito 100%
Género	Masculino y Femenino 100%	Masculino y Femenino 100%	Masculino y Femenino 100%
Edad	Entre 15 y 60 años 74%	Entre 15 y 60 años 74%	Entre 15 y 60 años 74%
Clase Social	Media y alta 48%	Media y alta 48%	Media y alta 48%
Ocupación	Personas económicamente activas 65%	Personas económicamente activas 65%	Personas económicamente activas 65%
Personalidad	Tienden a cuidar su figura consumiendo alimentos integrales que les proporcionen energía y les permita mantener su peso y masa corporal ideal. 60%	Les gusta consumir golosinas integrales por su sabor. 40%	Utilizan productos naturales frecuentemente buscando cuidar su salud y mantenerse activos. 55%

3.7 Elección del segmento-mercado meta

La empresa se encuentra en capacidad de satisfacer las necesidades de los tres segmentos descritos anteriormente, ya que los productos que ofrece son integrales y totalmente naturales que contribuyen al buen funcionamiento del organismo gracias a las diferentes vitaminas que contienen, a su vez brindan energía y vitalidad a las personas y no causan gordura u obesidad.

3.8 Posicionamiento y ventaja diferencial

3.8.1 Posicionamiento

Existen varios tipos de posicionamiento como:

- ✦ **“Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- ✦ **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- ✦ **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- ✦ **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- ✦ **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.

- ✦ **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.”²⁷

Para las golosinas integrales que ofrece Tostao se aplica el **posicionamiento por calidad o precio**, debido a que la empresa elabora productos de excelente calidad y buen tamaño, y los vende en el mercado a precios muy convenientes para los consumidores.

3.8.2 Ventaja diferencial

“Ventaja diferencial es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia.”²⁸

“Es lo que hace distinto a un producto de otro. Puede ser el precio, la sensación de placer, etc.”²⁹

La ventaja diferencial para la empresa Tostao al mercado es su delicioso e incomparable sabor, la excelente calidad de los productos y precios al alcance de los consumidores. La empresa se preocupa permanentemente por cuidar que estas características sean excelentes para satisfacer plenamente las necesidades del cliente.

²⁷ <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml#POSIC>

²⁸ <http://www.monografias.com/trabajos5/funda/funda2.shtml>

²⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/publicidadconceptos/

3.9 Demanda, oferta y demanda insatisfecha

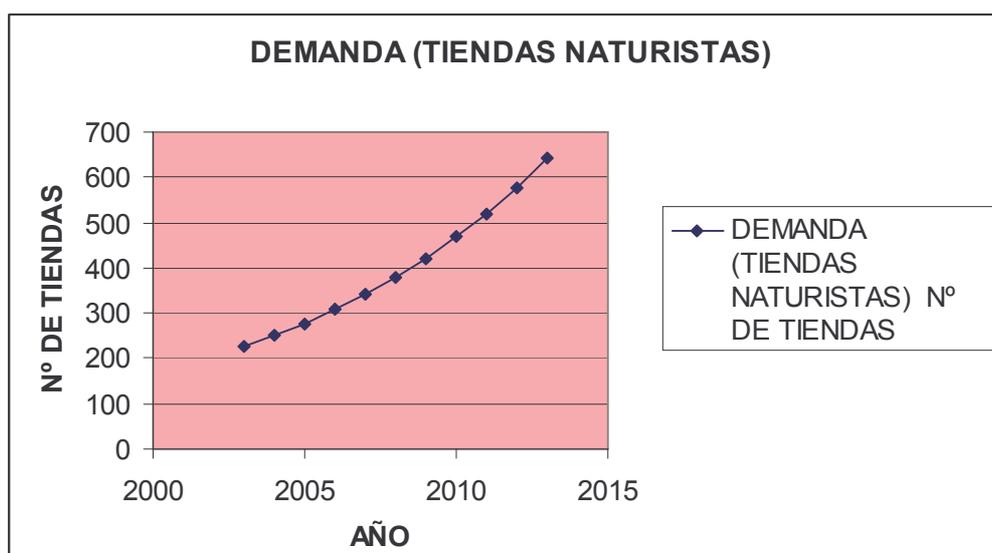
3.9.1 Demanda

“La demanda en economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado).”³⁰

La demanda actual está medida por todas las tiendas naturistas que existen en la ciudad de Quito, que para el año 2008 son 380 y que han presentado un permanente incremento durante los últimos años de un 11% aproximadamente por cada año. Estas tiendas venden todo tipo de productos naturales, pero se debe tener en cuenta que muchas de ellas actualmente solo ofrecen productos medicinales y aun no venden golosinas integrales como lo hacen algunas otras tiendas.

3.9.1.1 Curva de la demanda

Gráfico 22 : DEMANDA



Fuente: JL Importaciones (Distribuidor en el Ecuador de Alfa Vitamins)

Elaborado por: Catalina Ramírez

³⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_%28econom%C3%ADa%29

3.9.1.2 Demanda proyectada

Cuadro 23 : DEMANDA (TIENDAS NATURISTAS)	
AÑO	Nº DE TIENDAS
2003	226
2004	250
2005	278
2006	308
2007	342
2008	380
2009	422
2010	468
2011	520
2012	577
2013	640

Fuente: JL Importaciones (Distribuidor en el Ecuador de Alfa Vitamins)
Elaborado por: Catalina Ramírez

3.9.2 Oferta

“La oferta es la relación entre la cantidad de bienes ofrecidos por los productores y el precio de mercado actual. Gráficamente se representa mediante la curva de oferta. Debido a que la oferta es directamente proporcional al precio, las curvas de oferta son casi siempre crecientes. Además, la pendiente de una curva de oferta suele ser también creciente (es decir, suele ser una función convexa), debido a la ley de los rendimientos decrecientes.”³¹

La oferta que existe actualmente en el mercado está dada por las diferentes tiendas naturistas que se encuentran en la ciudad de Quito que venden actualmente golosinas integrales, este grupo representa un 60% del total de

³¹ <http://www.monografias.com/trabajos/ofertaydemanda/ofertaydemanda.shtml>

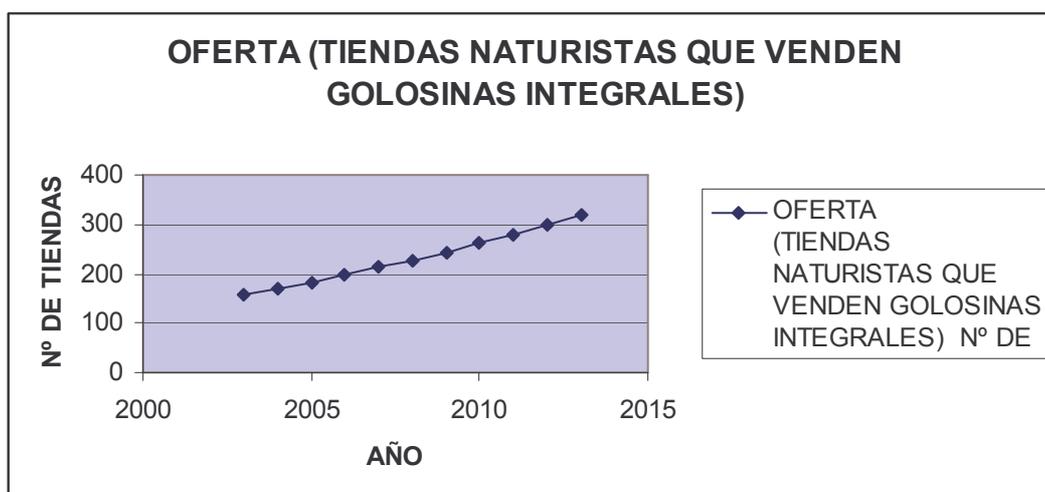
tiendas existente en la ciudad, sin embargo el incremento de la oferta año a año ha sido muy bajo (7% cada año aproximadamente).

3.9.2.1 Curva de la oferta

Cuadro 24 : OFERTA (TIENDAS NATURISTAS QUE VENDEN GOLOSINAS INTEGRALES)	
AÑO	Nº DE TIENDAS
2003	157
2004	169
2005	183
2006	197
2007	213
2008	228
2009	244
2010	261
2011	279
2012	299
2013	320

Fuente: JL Importaciones (Distribuidor en el Ecuador de Alfa Vitamins)
Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 23 : OFERTA



Fuente: JL Importaciones (Distribuidor en el Ecuador de Alfa Vitamins)
Elaborado por: Catalina Ramírez

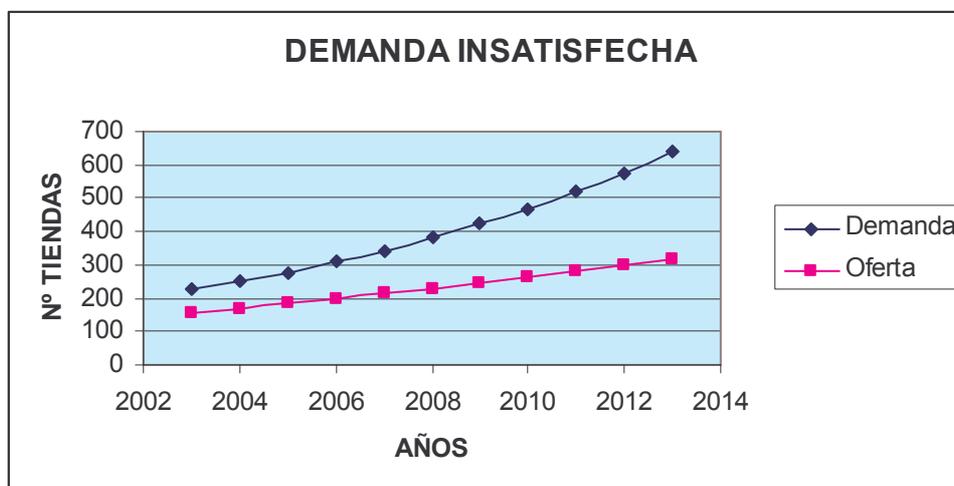
3.9.3 Demanda insatisfecha

Cuadro 25 : DEMANDA INSATISFECHA

AÑOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2003	226	157	-69
2004	250	169	-81
2005	278	183	-95
2006	308	197	-111
2007	342	213	-129
2008	380	228	-152
2009	422	244	-178
2010	468	261	-207
2011	520	279	-240
2012	577	299	-278
2013	640	320	-321

Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 24 : DEMANDA INSATISFECHA



Elaborado por: Catalina Ramírez

Para el cálculo de la demanda insatisfecha se tomó en cuenta la oferta de golosinas integrales que existe actualmente en el mercado y a su vez la demanda potencial para este tipo de productos, por lo tanto la diferencia de estos dos factores nos permite conocer la demanda insatisfecha existente.

Como se puede observar en el gráfico anterior, en los últimos años ha existido una permanente demanda insatisfecha lo que representa una oportunidad para la empresa Tostao, puesto que tiene un amplio mercado por cubrir en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO IV
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1 Objetivos

4.1.1 Concepto de Objetivo

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión u visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA Corporativo. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa.”³²

4.1.2 Clasificación de los objetivos

“Objetivos primarios:

por lo general están relacionados con una compañía no con un individuo. Por ejemplo: proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los consumidores lo que desean y se pueden dar recompensas a los miembros participantes de la compañía.

³² Serna Gómez Humberto, *Gerencia Estratégica*, 3R Editores Ltda..m 7ma ed., junio 2000

Objetivos secundarios:

Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales.

Objetivos individuales:

Como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales. Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes.

Objetivos Sociales:

se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias dependencias gubernamentales que se refieren a la salud, seguridad, prácticas laborales, reglamentación de precios y contaminación ambiental. Además se incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad.”³³

✦ Clasificación de objetivos según el tiempo**“Objetivos a corto plazo:**

Son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario

³³ <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml#DEFINIC>

establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad. Por lo general se extienden a un año o menos.

Objetivos a mediano plazo:

Son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito, por lo general cubren periodos de 1 a 3 años.

Objetivos a largo plazo:

Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años.³⁴

4.1.3 Características de los objetivos

Para llevar a cabo el planteamiento de objetivos es muy importante tener en cuenta que estos deben ser:

- ✦ **“Específicos:** Claros, bien definidos y comprensibles.
- ✦ **Medibles:** Ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.
- ✦ **Delegables:** Puede designarse un responsable (o varios) de su cumplimiento y evaluación.
- ✦ **Realizables:** Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actual o potencialmente.
- ✦ **Tiempo asignado:** Deben tener un inicio y un final concreto.”³⁵

³⁴ <http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/103006-objetivos-organizacionales.php>

³⁵ Salazar Pico Francis, *Gestión Estratégica de Negocios*, Management Advise & Consulting, 2005

Como se indicó anteriormente “los objetivos corporativos, ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión.

Esto no excluye que se puedan plantear objetivos corporativos cualitativos para los cuales deben establecerse igualmente estándares de gestión y monitoría.

En la definición de los objetivos globales se deben incluir formulaciones relacionadas con:

- ✦ La rentabilidad y utilidades (en dinero) porcentaje de ventas.
- ✦ Participación en el mercado.
- ✦ Ventas en dinero o en unidades.
- ✦ Productividad / eficiencia: por hora laboral y tasas de rechazo, otras.
- ✦ Tecnología / innovación: Número de productos desarrollados y puestos en el mercado.
- ✦ Responsabilidad Social: Con los empleados y la comunidad.
- ✦ Imagen corporativa: En la comunidad, en el sector, en el país.
- ✦ Resultados para los accionistas: Dividendos y precios de acción.
- ✦ Calidad del producto: reclamos, devoluciones, etc.
- ✦ Servicio al cliente.
- ✦ Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc.”³⁶

³⁶ Serna Gómez Humberto, *Gerencia Estratégica*, 3R Editores Ltda..m 7ma ed., junio 2000

4.1.4 Metodología para fijar objetivos

4.1.4.1 Parámetros para establecer objetivos cualitativos

- ✦ “La declaración de objetivos de calidad, como todos los bienes desarrollados para los humanos, varía drásticamente. Aquí hay unos parámetros generales que los gerentes pueden utilizar para aumentar la calidad de sus objetivos.
- ✦ Permita que los responsables de alcanzar los objetivos tengan voz en fijarlos.
- ✦ Especifique los objetivos lo mejor posible.
- ✦ Relacione los objetivos a acciones específicas cuando quiera que fuere necesario.
- ✦ Señale los resultados esperados.
- ✦ Fije metas suficientemente altas para que los empleados tengan que luchar por cumplirlas, pero no tan altas que los empleado se den por vencidos.
- ✦ Especifique cuándo se espera que se alcancen los objetivos.
- ✦ Fije objetivos sólo en relación con otros objetivos de la organización.
- ✦ Escriba los objetivos clara y simplemente.

4.1.4.2 Parámetros para establecer objetivos operacionales

Los objetivos deben ser hechos en términos operacionales. Es decir, si una organización tiene objetivos operacionales, los gerentes deben ser capaces de decir si estos objetivos están siendo alcanzados al comparar los resultados con los objetivos elaborados.”³⁷

³⁷<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml#PARAM>

4.1.5 Objetivos para la propuesta

- ✦ Incursionar en el mercado de la ciudad de Quito, ofreciendo los diferentes productos que tiene la empresa.

- ✦ Alcanzar un buen posicionamiento y aceptación en el mercado ecuatoriano.

- ✦ Elaborar una nueva línea de productos integrales Light para atender mercados de personas que no consumen dulce por cuidar su salud o figura.

- ✦ Ampliar el mercado a diferentes ciudades del Ecuador e incluso a nuevos países.

4.2 Estrategias

4.2.1 Concepto de estrategia

“Alfred Chandler JR define la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, a adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dicha meta.

Para Kenneth Andrews estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dicha meta, establecidas de tal manera que defina en qué clases de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clases de empresa es o quiere ser.”³⁸

³⁸ <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

4.2.2 Importancia de la estrategia

Las estrategias son muy importantes por que buscan los diferentes caminos para lograr el cumplimiento oportuno de los objetivos y la misión de una organización, contribuyendo con el desarrollo de la misma.

4.2.3 Cuadro sinóptico: Clasificación de las estrategias

Clasificación	Sub-clasificación	Definición	Cuando usarla	Cuando no usarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	Básicas Liderazgo en costos	Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior.	Es posible utilizarla cuando la empresa cuenta con un elevado grado de productividad y un riguroso control de costos	No es conveniente utilizar esta estrategia en economías inestables o cuando la empresa no dispone de <u>una adecuada estructura productiva</u> .	Es una excelente barrera de entrada para nuevos competidores. La empresa puede resistir mejor una guerra de precios.	Por reducir costos se puede perder la perspectiva sobre las preferencias y expectativas de los clientes, especialmente en lo que a calidad se refiere.	Analizar que tan factible es para la empresa: <i>Productividad, relación con proveedores, composición de costos totales, etc.</i>
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	Básicas Diferenciación	Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia	Se recomienda utilizarla cuando el producto ofrecido tenga una característica importante que le diferencie de otros.	Esta estrategia no es conveniente cuando el mercado no está orientado hacia el aseguramiento de la calidad, sino que se rige por precios bajos.	Reduce el carácter sustituible de los productos. Genera fidelidad en los clientes. Hace difícil la entrada de competidores	Se concentra en la capacidad de la empresa para mantener esa diferenciación a largo plazo. Existe gran facilidad para imitar productos.	Analizar <i>procesos de la empresa especialmente los referidos a los servicios (regularidad de las visitas, aplicación de promociones</i>

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	Básicas	Concentración	Esta estrategia se concentra en las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado.	Para que una empresa utilice esta estrategia con éxito es necesario que el segmento de mercado escogido sea rentable y la competencia no lo haya explotado.	Cuando el segmento de mercado no tenga perspectivas de crecimiento o las necesidades de los consumidores cambien con facilidad.	Permite obtener cuotas de participación altas dentro del segmento escogido. La empresa puede posicionarse fácilmente.	Las diferencias entre los segmentos y el mercado global pueden disiparse fácilmente. El segmento puede subdividirse a su vez en segmentos más especializados y poco rentables.	attractivas, talleres y eficiencia en la entrega)
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	Crecimiento Intensivo	Penetración	Esta estrategia consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales.	Es útil cuando la empresa ya tiene una posición reconocida dentro del mercado; adicionalmente debe influir en sus compradores o	No se recomienda utilizar este tipo de estrategia cuando la empresa intenta ingresar en un mercado nuevo del que conoce	Cuando es aplicada con éxito, se puede incrementar las ventas, la cuota de participación dentro del mercado o el nivel de beneficios para la empresa.	Siendo la primera opción para el crecimiento dentro de un mercado, las empresas utilizan	Evaluar en el negocio su interés en defender su posición actual.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO			mejorar continuamente los productos ofertados.	muy poco.		ampliamente este tipo de estrategias; lo que origina una competencia extrema.	
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO	Desarrollo del Mercado	Esta estrategia tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.	Se utiliza cuando se puede aprovechar la experiencia con la empresa en los mercados similares o parecidos.	No es muy recomendable utilizarla cuando las empresas no tienen bien definido el perfil del segmento de mercado que quieren atacar.	El éxito para la aplicación de esta estrategia se basa en la distribución y marketing propios de la organización.	Los segmentos que se desean presentar generalmente de barreras de entrada difíciles de superar.	No es recomendable intentar ingresar en un mercado nuevo si no se ha dominado el que actualmente se maneja o se han tenido malas experiencias con líneas diferentes
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO	Desarrollo del Producto	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.	Se recomienda utilizar este tipo de estrategias cuando la empresa tenga una estructura financiera que le permita invertir	Esta estrategia no es recomendable si el mejoramiento o desarrollo de productos hacen que la organización pierda dirección o	Satisface las expectativas cambiantes de los consumidores. Permite descubrir usos alternativos para productos	Los recursos para investigación y desarrollo de productos son generalmente limitados.	Esta estrategia no es aplicable para Amyel, ya que se distraería de su mercado. Evaluar si es aplicable o si tal vez desviaría a

				continuamente en el desarrollo e investigación de productos.	giro de su negocio.	existentes.	Existe una gran facilidad para imitar productos.	la empresa de su mercado meta.
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO	Integración hacia arriba	Una estrategia de integración hacia arriba generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.	Cuando proveedores no disponen de recursos o conocimiento tecnológico para fabricar componentes o insumos indispensables para la actividad de la empresa.	Si los proveedores de una empresa aseguran la calidad del insumo que distribuyen.	Se estrechan las relaciones de la empresa con sus proveedores La calidad, entrega oportuna y cantidad de los insumos están completamente aseguradas.	Para que la estrategia surta el efecto que se desea, la empresa debe poseer un elevado poder de negociación frente a sus proveedores.	Definir la capacidad de la empresa para invertir en otros negocios.	
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO	Integración hacia abajo	Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada.	Se utiliza cuando se tiene por finalidad comprender mejor las necesidades de los usuarios de los productos fabricados.	No es recomendable utilizar este tipo de estrategia cuando la empresa cuenta con una red de distribución propia.	Se busca satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores. Las relaciones entre la empresa y sus clientes se fortalecen.	La empresa puede abarcar más de lo que debe; en otras palabras, puede descuidar su función principal al implementar plenamente esta estrategia.	Definir la capacidad de la empresa para invertir en otros negocios.	

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO	Integración Horizontal	Una estrategia de integración horizontal se sitúa en una perspectiva muy diferente; el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.	Una empresa puede utilizar esta estrategia siempre y cuando tenga una estructura que permita influir en redes de distribución o en sus competidores.	Cuando la empresa no tiene poder dentro del mercado o frente a sus competidores.	La empresa se puede neutralizar con facilidad. Se pueden aprovechar redes de distribución ya estructuradas. Se asegura el ingreso a nuevos segmentos de mercado.	Para una implementación efectiva de la estrategia, la empresa requiere de elevados recursos financieros.	Incapacidad de la empresa para manejar e invertir en otros aspectos claves o bien definir la percepción de riesgo implícito que se pretendería diversificar.
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	Diversificación Concéntrica	En una estrategia de este tipo, la empresa sale de su sector industrial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial	Se justifica si el mercado en el que se encuentra la empresa presenta pocas oportunidades de crecimiento y de rentabilidad.	Si la empresa se desenvuelve dentro de un mercado normal, con posibilidades reales de crecimiento y desarrollo.	La empresa se beneficia de los efectos de la sinergia que se consigue gracias a la complementación de actividades.	La empresa pierde el posicionamiento que había conseguido dentro del mercado; adicionalmente genera confusión entre los consumidores.	Definir la posición de la empresa respecto a su sector y en su segmento y lograr una eficiencia operativa sólida y permanente.
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	Diversificación Pura	En una estrategia de diversificación pura,	Esta estrategia se utiliza cuando el	Si la empresa se desenvuelve	Se puede generar una nueva fuente de	El riesgo que corre la empresa	Evaluar la situación actual

CRECIMIENTO			la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.	mercado se encuentra totalmente saturado y no existe posibilidad alguna de crecimiento.	dentro de un mercado normal, con posibilidades reales de crecimiento y desarrollo.	ingresos apartándose de un mercado que se encuentra en declive.	es muy grande, ya que esta estrategia consiste en lanzarse hacia lo desconocido; la empresa realiza funciones para las que no fue creada y estructurada.	de mercado que la empresa presenta y la conveniencia de la aplicación de estas medidas.
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	De Líder		La empresa líder dentro de un mercado que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.	Este tipo de estrategia solamente resultará efectiva si la empresa que la aplica realmente es líder del mercado con una participación dominante dentro de éste.		Permite desarrollar la demanda global. Posibilita estar a la vanguardia del mercado.	Es necesaria una innovación constante para mantener la posición. Se de vigilar estrechamente el desarrollo de la competencia y el mercado.	Evaluar la posición de la empresa en su segmento de servicio, el tamaño de sus competidores y finalmente considerar también a los proveedores principalmente.
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	Del Retador		Se considera como retador, a la empresa que elige atacar al líder a	Se puede utilizar con éxito cuando el retador tiene los recursos	No se recomienda usar esta clase de estrategia cuando las diferencias	Son estrategias agresivas que pueden generar resultados a corto	Hay que evaluar correctamente la capacidad de reacción y de	Evaluar la disponibilidad de recursos suficientes para

				pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.	necesarios (tecnología, calidad, etc.) para combatir al líder.	con respecto al líder difícilmente pueden superarse.	plazo. Se pueden implementar sin que el líder se percate de la situación.	defensa del líder.	enfrentar al líder.
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	Del Seguidor	El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptivo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia.	La empresa puede utilizar esta estrategia cuando persigue una cuota de participación reducida del mercado.	Esta estrategia no es recomendable para empresas que buscan abarcar segmentos amplios de mercado.	Se pueden adaptar las decisiones tomadas por el líder del mercado. La competencia no presta atención a los seguidores lo que redundará en su beneficio.	Generalmente las empresas pequeñas no pueden adoptar las mismas medidas que la competencia debido a su estructura.	Evaluar la posición que ocupa la empresa, es recomendable seguir?		
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	Del Especialista	La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.	Se recomienda utilizar esta clase de estrategia si se descubren nichos de mercados rentables y duraderos que la competencia no haya considerado.	No es recomendable la aplicación de esta estrategia cuando los nichos son volubles, cambios inesperados.	La empresa enfoca sus esfuerzos en segmentos pequeños que no han sido explotados. El posicionamiento de la empresa se facilita en nichos pequeños.	El mayor problema que esta estrategia es que estos nichos de mercado pueden desaparecer con facilidad.	Evaluar si la empresa debe buscar la especialización diferenciando el servicio extraordinario como el valor agregado más identificables por sus clientes.		

4.2.4 Descripción de una estrategia

Las estrategias deben contar con los siguientes elementos:

- ✦ **OBJETIVIDAD:** Son específicas, medibles, asignables, realistas y toman en cuenta el tiempo.
- ✦ **PROACTIVIDAD:** Anticiparse a los cambios y tendencias que el entorno pudiera presentar en el corto o mediano plazo.
- ✦ **CREATIVIDAD:** Tener la suficiente flexibilidad como para dar respuesta a nuevos desarrollos, o cambios imprevistos.
- ✦ **DIRECCIONAMIENTO:** Contienen las metas que deban alcanzar, políticas, guía y acciones que alcanzarán las metas.
- ✦ **EFFECTIVIDAD:** Se desarrollan alrededor de pocos elementos claves, para que puedan tener cohesión, equilibrio y claridad.
- ✦ **VISIONARIA:** Anticipa lo impredecible y están preparadas para lo desconocido.

4.2.5 Perfil estratégico a adaptarse

OBJETIVO	TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIAS
<p>Incursionar en el mercado de la ciudad de Quito, ofreciendo los diferentes productos que tiene la empresa.</p>	<p>Estrategia de crecimiento (Desarrollo del mercado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar una oficina en la ciudad de Quito para poner en marcha el negocio. • Crear un departamento de marketing que permita detectar las necesidades específicas del mercado. • Dar a conocer los diferentes productos e imagen de la empresa.
<p>Alcanzar un buen posicionamiento y aceptación en el mercado ecuatoriano.</p>	<p>Estrategia de crecimiento (Desarrollo del mercado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los estándares de calidad de los productos. • Innovar en presentación e imagen para motivar la fidelidad de los clientes.
<p>Elaborar una nueva línea de productos integrales Light para atender mercados de personas que no consumen dulce por cuidar su salud o figura.</p>	<p>Estrategia de desarrollo (Diferenciación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la tecnificación de procesos para incrementar la producción y abarcar un mayor mercado.
<p>Ampliar el mercado a diferentes ciudades del Ecuador e incluso a nuevos países.</p>	<p>Estrategia de crecimiento (Desarrollo del mercado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un punto de venta en las principales ciudades del país (Guayaquil y cuenta) inicialmente.

Elaborado por: Catalina Ramírez

CAPÍTULO V
PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

5.1 Definición de la mezcla de mercadeo

“La *mezcla de mercadotecnia* (en inglés: *Marketing Mix*) forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.”³⁹

5.2 Componentes de la mezcla de mercadeo

Producto

“En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

Precio

Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros

³⁹ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

componentes únicamente producen costes. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la *sensación* de calidad del producto (así como su exclusividad).

Plaza

En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.

Promoción

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva). La mezcla de promoción esta constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing Directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.)

Personal

El personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal. Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.

Presentación

Los clientes se forman impresiones en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos, etc. Ayuda crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Tangibilizar al servicio.”⁴⁰

5.3 Producto

5.3.1 Clasificación

“La mercadotecnia ha desarrollado varios sistemas de clasificación de productos basados en sus características:

➤ **De acuerdo a la durabilidad o tangibilidad**

- *Bienes no duraderos*: Son bienes tangibles que se consumen por lo general en una o varias veces que se usen. Ejemplos de ello son la cerveza, el jabón y la sal.
- *Bienes duraderos*: Son bienes tangibles que suelen sobrevivir al uso. Los ejemplos incluyen refrigeradores, maquinas herramientas y ropa.
- *Servicios*: Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta; por ejemplo, cortes de cabello y reparaciones.

⁴⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

➤ **De acuerdo al uso**

- *Bienes de consumo*: Estos bienes son los que compran los consumidores definitivos para su propio beneficio. Por lo general, los mercadólogos clasifican estos bienes basándose en los hábitos de compra del consumidor.
 - ✓ *Bienes de uso común*: son bienes de consumo que el cliente suele comprar con frecuencia, de manera inmediata y con el mínimo esfuerzo en la comparación y la compra. Los ejemplos incluyen el tabaco, el jabón y los periódicos. Los bienes de uso común se pueden subdividir en bienes básicos, de impulso y de emergencia.
 - ✓ *Bienes de comparación*: son bienes de consumo que suelen pasar por un proceso de selección durante el cual el cliente los compara en cuanto a su idoneidad, calidad, precio y estilo. Son ejemplos de ello los muebles, la ropa, los autos de segunda mano y la mayor parte de los aparatos electrodomésticos.
 - ✓ *Bienes de especialidad*: son bienes de consumo con alguna característica muy especial, o de una marca específica, por los cuales un grupo importante de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo de compra. Los ejemplos incluyen ciertas marcas y algunos tipos específicos de autos, componentes de aparatos estereofónicos, equipo fotográfico y ropa de hombre. Los compradores no suelen comparar los bienes de especialidad: no invierten en ello más que el tiempo suficiente para llegar a la tienda y llevarse el producto. Aunque este tipo de tiendas no necesitan estar en lugares especialmente cómodos, sí tienen que informar a sus clientes sobre su localización.

- *Bienes industriales:* Los bienes industriales son aquellos que compran individuos u organizaciones para procesarlos o utilizarlos en el manejo de un negocio. Por lo tanto la diferencia entre los bienes de consumo y los industriales se basa en la finalidad por la cual se compran.
 - ✓ *Materiales y partes:* Son bienes industriales que entran de manera total en el producto, ya sea por medio de procesamiento o como componentes.
 - ✓ *Materias primas:* Las materias primas incluyen los productos cultivados (como trigo, algodón, ganado, fruta y verdura) y los productos naturales (como pescado, madera, petróleo crudo y mineral de hierro).
 - ✓ *Materiales y partes manufacturadas:* incluyen componentes materiales (hierro, hilo, cemento o alambre). Estos se suelen procesar en la misma industria: por ejemplo, el hierro en lingotes se transforma en acero y el hilo se teje para formar telas. Las partes entran de manera completa en el producto terminado, sin cambiar de forma, como cuando se colocan pequeños motores en aspiradoras y se venden llantas a los autos. La mayor parte de las materias y partes manufacturadas se venden directamente a los usuarios industriales. El precio y servicio constituyen los principales factores de mercadotecnia, mientras que la elección de marca y la publicidad tienden a ser menos importantes.
- *Bienes de capital:* son bienes industriales que entran parcialmente en el producto terminado. Incluyen dos grupos:
 - ✓ *Las instalaciones o edificios (fábricas u oficinas):* Como las instalaciones son compras importantes, suelen adquirirse

directamente del productor tras un largo periodo de toma de decisiones.

- ✓ *En equipo accesorio:* Incluye el equipo de producción portátil y las herramientas, así como el equipo de oficina (maquinas de escribir y escritorios, por ejemplo). Estos productos no entran a formar parte del producto terminado. Tienen una vida más corta que las instalaciones y son simples auxiliares en el proceso de producción. La mayor parte de los vendedores de equipo accesorio utiliza intermediarios, debido a que el mercado está muy disperso geográficamente, los compradores son numerosos y los pedidos son pequeños.

- *Suministros y servicios:* Son bienes industriales que no entran para nada en el producto terminado. Los suministros incluyen suministros para la operación (como lubricantes, carbón, papel para escribir a máquina o lápices), así como artículos de mantenimiento y reparación (pintura, clavos o escobas). Los suministros son los bienes de uso común en el campo industrial, puesto que por lo general se compran sin mayor esfuerzo ni comparación. Los servicios a la industria incluyen servicios de reparación y mantenimiento (limpieza de ventanas, reparación de maquinas de escribir) y servicios de asesoría (legal, administrativa o publicitaria). Estos servicios se suelen proporcionar bajo contrato. Los servicios de mantenimiento suelen estar en manos de pequeños productores y los de reparación se pueden obtener muchas veces de los propios vendedores del equipo original.”⁴¹

La empresa Tostao ofrece al mercado diferentes productos integrales que forman parte del grupo de *bienes no duraderos de consumo*, puesto que son golosinas

⁴¹<http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/Producto%20-20clasificacion%20y%20ciclo%20de%20vida.ppt>

que se pueden adquirir fácilmente en diferentes puntos de venta y a su vez se consumen en una vez de uso generalmente.

Tostao se dedica a la producción de mantequilla de maní, maní salado con cáscara, con pasas, o pelado, y maní de dulce. A su vez se dedica a la comercialización de soya tostada con sal. Sin embargo sus productos estrella son los siguientes:

- Turrónes de ajonjolí, granola, maní y linaza.



- Tortas de nuez.



- Galletas integrales.



5.3.2 Atributos del producto

5.3.2.1 Calidad

El objetivo primordial de la calidad es ofrecer al mercado productos que satisfagan plenamente sus necesidades, por lo que Tostao es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos bajo estrictos controles de calidad basados en normas internas de la empresa y utilizando materias primas y procesos de primera.

Tostao utiliza para sus controles de calidad varios manuales de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) que fueron elaborados en base a los diferentes procesos que lleva a cabo la empresa. Estos manuales se encuentran autorizados y registrados en el INVIMA, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos de Colombia, que es una institución oficial de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los Colombianos mediante la aplicación de las normas sanitarias relacionadas con los productos de su competencia.

Los manuales de BPM abarcan campos como limpieza y desechos, residuos sólidos, control de calidad, entre otros, que permiten tener un estricto control durante el proceso productivo para garantizar que las diferentes golosinas integrales salgan a la venta en perfectas condiciones tanto en presentación, como sabor e higiene y de esta manera brindar al mercado productos que satisfagan plenamente sus necesidades y generar una buena aceptación en el mismo y una estrecha relación entre el cliente y la empresa.

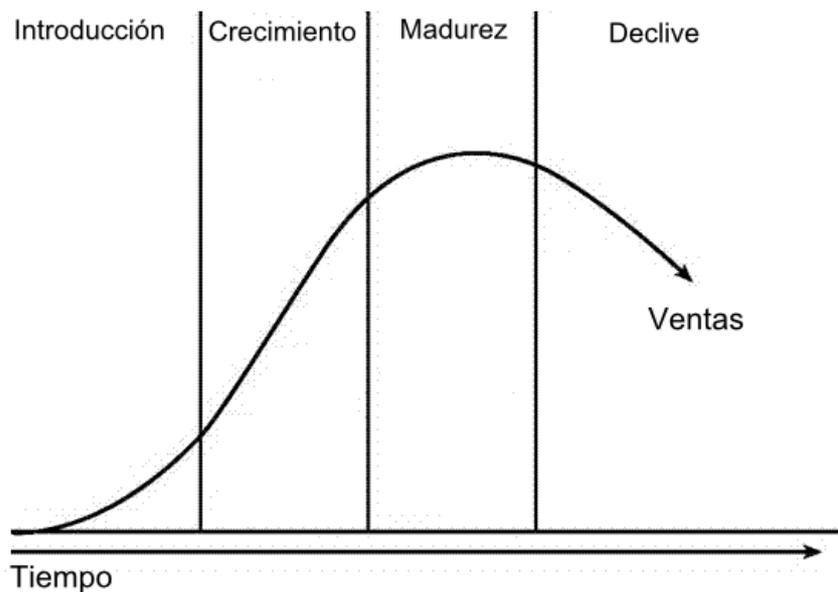
5.3.2.2 Ciclo de vida

Los productos suelen atravesar cinco etapas:

ETAPAS DEL CICLO DE VIDA	CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS
Introducción en el mercado	<ul style="list-style-type: none">• Cuando se lanza un producto al mercado las ventas normalmente toman cierto tiempo para crecer.• El mercado no conoce el producto y por tanto hay que hacer un esfuerzo en darlo a conocer y captar los primeros clientes.• El coste de producir cada unidad es alto, con lo que los precios de introducción también suelen ser altos. A pesar de ello, muchas veces el rendimiento del producto es negativo y hay que seguir invirtiendo en dar a conocer el producto y obtener los primeros clientes.
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Cuando el producto empieza a ser aceptado en el mercado las ventas y los beneficios empiezan a crecer, Esto es debido a que los costes de fabricación por unidad se reducen, bien por una mayor experiencia en la producción, bien por una producción de mayor volumen.• Aparecen clientes fieles que repiten la compra y se añaden nuevos clientes.• Comienzan a hacerse presente los competidores.
Madurez	<ul style="list-style-type: none">• El producto se ha labrado un mercado, incluso para los competidores.• La demanda es amplia y los costes, probablemente, han seguido reduciéndose.• En esta etapa la empresa empieza a recoger sus frutos no reinvertiendo el total de fondos generados.• Las ventas se estabilizan y, dada la intensa competencia que se ha generado, incluso los beneficios pueden llegar a reducirse. Ante esto, la empresa puede elegir la

	especialización en un segmento, el rediseño del producto, entre otros.
Declive	<ul style="list-style-type: none"> • Ante la saturación del mercado algunos competidores empiezan a retirarse y aparecen productos substitutivos -que como mínimo compiten por la renta de los clientes-. Los beneficios pueden convertirse en pérdidas y las ventas empiezan su descenso anunciando la muerte del producto si no se toman medidas a propósito.

FUENTE: <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing020603.shtml>



FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto

Actualmente la empresa Tostao se encuentra en una etapa de Madurez en su país de origen, ya que los productos son conocidos y tiene muy buena aceptación, sin embargo en la ciudad de Quito se encuentra en una etapa de Introducción en el Mercado, debido a que es la primera vez que se intenta comercializar esta marca en Ecuador y por lo tanto existe pleno desconocimiento de los productos por parte de los clientes. Es por ello que se debe dar prioridad a la difusión de la marca para llamar la atención de los consumidores y posicionarla en su mente de tal manera que hagan de la compra de estos productos un hábito.

5.3.2.3 Marca

✦ Elementos de la marca

Una Marca se compone de los siguientes elementos:

- Componente verbal:

a) Logotipo: Configuración estética y artística del nombre de la Empresa o del producto. Es el tipo de letra que deseamos ver siempre impreso.

b) Anagrama: Es la abreviación o deformación de un nombre o frase que designa una actividad cualquiera por medio de siglas.

- Componente icónico:

Es cualquier objeto, animal o diseño gráfico que sirve para identificar una Empresa o producto.

- Componente cromático:

Es un color que identifica a una Empresa o producto. Así como el componente verbal y el icónico son registrables, ningún tipo de color puede ser propiedad de ninguna Empresa o producto.

- Componente psicológico:

Las emociones contribuyen sensiblemente a consolidar las dos dimensiones de la marca: conocimiento y estima, constituyendo una distinguida plataforma para el valor del producto. La emoción afecta a la memoria.

✦ Elección del nombre de la marca

Tostao inicialmente se creó como una empresa dedicada a procesar maní de sal y de dulce y en ese entonces se llamó Manitost, nombre que se colocó por la abreviación de Maní Tostado, sin embargo este nombre tuvo que ser cambiado unos años más tarde debido a que existía un problema de homofonía con otra empresa y por lo tanto la marca no podía ser registrada. Es por ello que finalmente se le dio el nombre de Industrias Alimenticias Tostao en relación a la naturaleza del negocio.



El logotipo está compuesto por el nombre de la empresa, el slogan y el componente icónico que es la figura de un maní vestido de chef representando la naturaleza de los productos ya que este es uno de los principales ingredientes de los mismos.

En cuanto al componente cromático, los colores utilizados son amarillo, café y anaranjado elegidos principalmente debido a que se relacionan con las características de los productos que ofrece la empresa, como por ejemplo materias primas (maní, granola, nuez, entre otras) y que a su vez son tostadas u

horneadas, sin embargo estos colores también fueron elegidos en base al significado que tiene cada uno:

- “Amarillo: Simboliza la luz del sol, representa alegría, felicidad, inteligencia y energía, sugiere el efecto de entrar en calor, estimula la actividad mental y genera energía muscular. Con frecuencia se le asocia a la comida.
- Anaranjado: Combina la energía del rojo con la felicidad del amarillo, se le asocia a la alegría, el sol brillante y el trópico, representa entusiasmo, felicidad, atracción, creatividad, determinación, éxito, ánimo y estímulo. Es un color muy caliente, por lo que produce sensación de calor.”⁴²
- “Café: Implica estabilidad, protección y seguridad, los tonos oscuros asocian seriedad. Es color universal del grano de café, chocolate, la piel, pan, nueces, los cacahuates, árboles, entre otros.”⁴³

✦ Estrategias de marca

- Teniendo en cuenta que los productos de la empresa colombiana se van a comercializar en Ecuador y específicamente en la ciudad de Quito y que la cultura e idioma son similares entre ambos países, se mantendrá la marca Tostao, ya que es fácil de pronunciar, comprensible y llamativa.
- Analizar periódicamente la aceptación de la marca y la imagen de la empresa para tomar las medidas necesarias en función de alcanzar un buen posicionamiento de la misma en el mercado.
- Dar el nombre de “Tostaito” al dibujo del maní que simboliza a la empresa para que sirva como imagen publicitaria.

⁴² <http://www.webusable.com/coloursMean.htm>

⁴³ <http://www.logotipos.com.mx/recursos/color/cafe.html>

5.3.2.4 Empaque

El empaque es un aspecto fundamental del producto ya que transmite al consumidor una imagen decisiva en el momento de la compra. Para los productos de la empresa Tostao se utilizan dos tipos de materiales diferentes para el empaque, ya que debido a sus características ayudan a preservar los alimentos y a mantenerlos frescos por más tiempo.

- **Turrone:** Se utiliza Polipropileno Biorientado y el proceso de empaque de cada unidad es automático gracias a una maquina especializada que permite llevar a cabo esta labor, sin embargo el empaque del producto en sus diferentes presentaciones, ya sea en caja de seis unidades o en paquetes de doce o cincuenta unidades, se lo realiza de forma manual.
- **Tortas de nuez y galletas integrales:** Estos son productos de mayor durabilidad por lo que se utiliza Polipropileno monorientado para su empaque. Este proceso se lleva a cabo manualmente bajo estrictas normas de calidad e higiene.

El material utilizado lleva impreso el logotipo de la empresa, nombre del producto, tiempo de caducidad y registro sanitario.

5.3.2.5 Tamaño

- **Turrone:** Actualmente este producto es elaborado en un peso estándar de 30gms.
- **Tortas de nuez:** Se ofrece al mercado tortas de tamaño personal de 85gms.
- **Galletas integrales:** Cada paquete de galletas tiene un peso de 70gms.

5.3.2.6 Slogan

Las golosinas integrales que ofrece Tostao al mercado son elaboradas 100% con productos naturales es por ello que se creó el siguiente slogan:

una delicia natural

El slogan se encuentra dentro del logotipo y busca incentivar a las personas al consumo del producto tanto por su delicioso sabor como por los componentes naturales, por lo tanto genera al consumidor una sensación de confianza y a su vez está consciente de que son productos que le proveen de vitaminas y nutrientes.

5.3.2.7 Durabilidad

- **Turrones:** Este producto tiene una durabilidad de siete meses, por lo que este factor no representa ningún impedimento para el traslado y comercialización en la ciudad de Quito garantizando que el producto se encuentre en excelente estado en el momento de su venta.
- **Tortas de nuez:** Las tortas tienen un tiempo de vida menor al de los demás productos de la empresa, ya que su durabilidad es de cuarenta días, por lo que su distribución debe realizarse en poco tiempo para garantizar que el producto se encuentre en optimas condiciones al momento de su venta al consumidor final.
- **Galletas integrales:** La durabilidad de este producto es de cuatro meses aproximadamente, lo que representa un periodo adecuado para comercializarlas garantizando su calidad y sabor.

5.3.3 Estrategias del producto

- Mantener los estándares de calidad que se han manejado hasta el momento.
- Desarrollar pruebas con edulcorantes naturales para la creación de la nueva línea de productos Light que busca abarcar mercados de personas no consumen azúcar o dulce en general.
- Innovar el empaque periódicamente de acuerdo a las tendencias, gustos y necesidades del mercado.
- Crear una lonchera escolar con los productos de Tostao.

5.4 Precio

5.4.1 Métodos para la fijación de precios

- **“Basados en el coste**

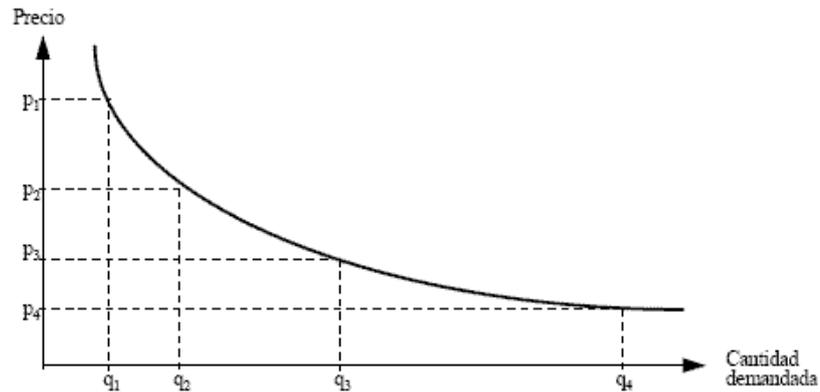
1. Incremento sobre el coste total: Se le añade un porcentaje de beneficio al coste total. Este es un sistema aplicado principalmente por los intermediarios.

2. Incremento sobre el coste marginal: Añadiendo al coste marginal (coste de producir una unidad más), una cierta cantidad. Así cubre totalmente los costes variables y permite una mayor flexibilidad, para fijar precios más competitivos en las situaciones que sea necesario.

3. Incrementos no referidos al coste, pero relacionados directamente con él, encaminados a lograr un objetivo concreto, como puede ser la obtención de:

- ✓ Una determinada rentabilidad sobre el capital invertido.
- ✓ Una determinada rentabilidad sobre la cifra de ventas.
- ✓ Un determinado margen bruto, etc.

- **Basados en la demanda**



Cuando la demanda de un producto es elevada su precio tiende a subir, mientras que en situaciones de recesión tiende a la baja; y todo ello sucede aunque los costes no varíen. En el caso de subir nuestro precio disminuirán nuestras ventas y viceversa.

Como todas las generalizaciones económicas existen múltiples excepciones a estas teorías: productos de lujo que suben sus ventas cuando suben sus precios, ventas estables aunque se suban los precios en situaciones monopolísticas, etc.

Los métodos de fijación de precios basados en la demanda tratan de adaptar los precios a la demanda existente; los más comunes son:

Discriminación de precios:

Consiste en vender un mismo producto a distintos precios, dependientes del lugar, del cliente o de la época del año de que se trate.

Experimentación:

Consiste en probar durante un período de tiempo, varios precios para un mismo producto, con el fin de determinar la repercusión de los mismos en la demanda, y fijar el más conveniente para los objetivos de la empresa.

Intuición:

Consiste en fijar los precios basándose en la presunción de los efectos que los mismos vayan a tener sobre la demanda.

- **Basados en la competencia**

Consiste en fijar un precio que guarde una determinada relación con los precios de los competidores. Estos precios en función de nuestra posición en el mercado se fijarán por encima, igual o por debajo de la competencia.”⁴⁴

Para la comercialización de productos integrales de la empresa Tostao en la ciudad de Quito se utilizará el método de Incremento sobre el Costo Total, factor que es muy importante porque se debe tener en cuenta costos de transporte Pereira – Quito, pago a personal, entre otros. Y en base a esto se fijará un precio competitivo que sea conveniente para la empresa.

También se tendrá muy en cuenta para la fijación de precios la competencia, buscando que los de Tostao sean menores o iguales para tener mayor posibilidad de demanda.

PRODUCTO	COSTO TOTAL	20% UTILIDAD	PRECIO DE VENTA
Turrone	\$0.40	\$0.09	\$0.48
Tortas de Nuez	\$0.91	\$0.20	\$1.09
Galletas Integrales	\$0.90	\$0.20	\$1.07

Elaborado por: Catalina Ramírez

⁴⁴ http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=21

Se utilizó un margen de utilidad de 20% inicialmente debido a que los precios existentes actualmente en el mercado para productos similares son bastante elevados y por lo tanto le permiten a la empresa obtener mayores beneficios al asignar un precio competitivo a sus productos e incluso un poco más bajos que los de algunas empresas. Este porcentaje a su vez ayudará a sobrellevar la permanente variación de la tasa de cambio entre el peso colombiano y el dólar.

5.4.2 Estrategias para el precio

- **Precios de penetración:** Se establecen inicialmente precios bajos, para penetrar en un mercado cerrado y dominado por la competencia. Supone fijar precios bajos desde el principio del lanzamiento del producto, para así conseguir lo más rápidamente posible la mayor penetración del mercado.
- **Precios máximos:** Se fijan inicialmente precios altos, buscando el prestigio y sacrificando mayores ventas por tener más margen de beneficios. Después habrá que bajar precios y puede tener inconvenientes. Cuando esta estrategia está hecha premeditadamente para dar prestigio al producto y luego generalizarlo recibe el nombre de “estrategia de desnatado”.
- **Precios de lanzamiento:** Se lanza un producto al mercado con un precio transitorio, con carácter de oferta promocional, dejándose sin definir claramente cuál va a ser su precio definitivo. Constituye una política de manos libres para la empresa, ya que la subida posterior no se considerará como tal, sino como la desaparición de aquel precio coyuntural.

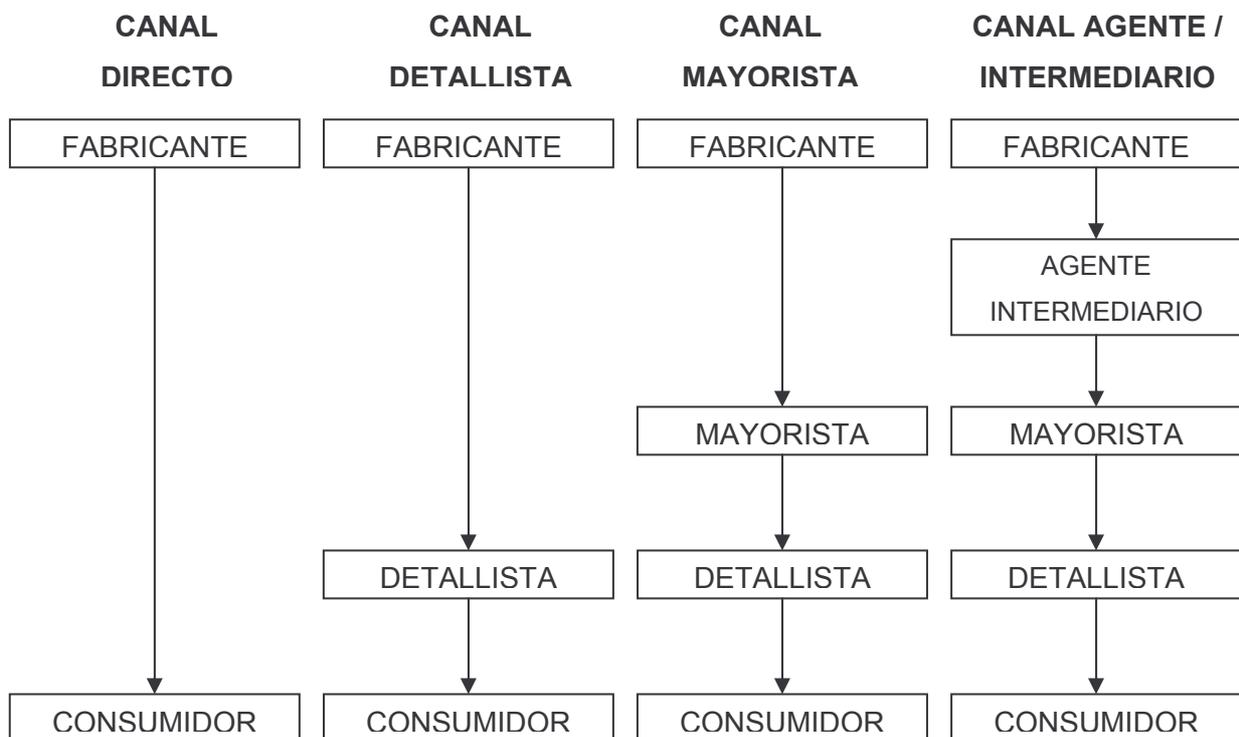
La estrategia a utilizar es la de Precios de Penetración, ya que la marca es totalmente nueva y los productos pueden ser imitados fácilmente por la competencia. Por otra parte se debe tener en cuenta que los precios establecidos son relativamente más bajo que los de productos similares de otras marcas por lo

tanto son muy competitivos y podrían llegar a representar una ventaja para Tostao y una posible barrera de entrada para nuevos competidores.

5.5 Plaza – Canales de distribución

5.5.1 Estructura de los canales de distribución

Existen varios canales de mercadotecnia para la distribución de productos de consumo:



- **“Canal Directo (del Productor o Fabricante a los Consumidores):**

Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como

comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.

Las actividades de venta directa (que incluyen ventas por teléfono, compras por correo y de catálogo, al igual que las formas de ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea y las redes de televisión para la compra desde el hogar) son un buen ejemplo de este tipo de estructura de canal.

- **Canal Detallista (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores):**

Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros).

En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos.

- **Canal Mayorista o Canal 3 (del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores):**

Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios:

Los *mayoristas* (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos).

Los *detallistas* (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final).

Este canal se utiliza para distribuir productos como medicinas, ferretería y alimentos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de

hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor ni a todos los detallistas.

- **Canal Agente/Intermediario (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores):**

Este canal contiene tres niveles de intermediarios:

El Agente Intermediario (que por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen).

Los mayoristas.

Los detallistas.

El canal agente / intermediario suele utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros. Por ejemplo, un agente de alimentos representa a compradores y a vendedores de comestibles.

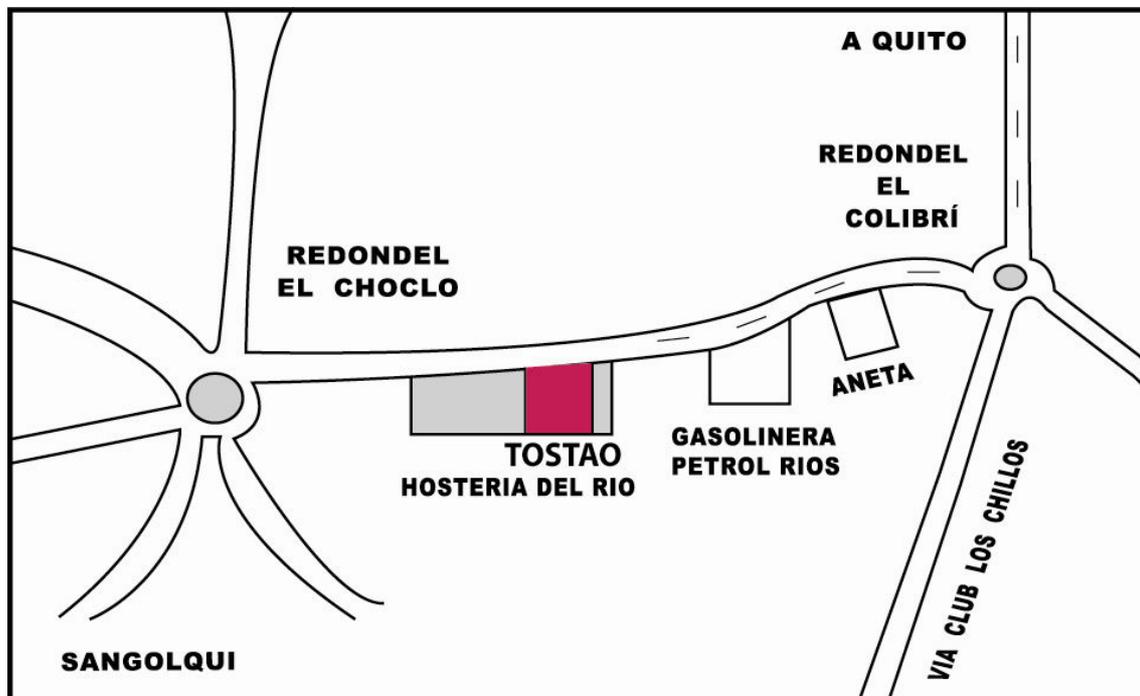
El intermediario actúa a nombre de muchos productores y negocia la venta que éstos fabrican con los mayoristas que se especializan en productos alimenticios. A su vez, éstos mayoristas venden a los comerciantes y tiendas donde se venden alimentos.

En este tipo de canal casi todas las funciones de marketing pueden pasarse a los intermediarios, reduciéndose así a un mínimo los requerimientos de capital del fabricante para propósitos de marketing.”⁴⁵

⁴⁵ <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>

Para la comercialización de productos Tostao en la ciudad de Quito se utilizará un canal detallista, puesto a que la empresa debe enviar los diferentes productos desde la ciudad de Pereira hasta Quito, donde serán recibidos y almacenados en la sucursal de la empresa en esta ciudad para posteriormente distribuirlos en tiendas detallistas y que sean vendidos al consumidor final.

La oficina de Tostao se encontrará ubicada en un local de la Hostería del Río en la Av. General Pintag entre el redondel del Choclo y el Colibrí en el Valle de los Chillos.



Elaborado por: Catalina Ramírez

5.5.2 Estrategias de distribución

Receptar la mercadería desde la ciudad de Pereira a través de la compañía de transportes Expreso Bolivariano, porque esta empresa puede hacer la entrega en la ciudad de Ipiales y tarda tan solo un día.

En la ciudad de Ipiales se delegará a una persona para retirar la mercadería y cruzarla hasta la ciudad de Tulcán, pasando por los correspondientes trámites legales de aduana, para posteriormente enviar los productos en cualquier compañía de transportes que llegue a la ciudad de Quito.

Finalmente en la ciudad de Quito será retirada la mercadería y embodegada para posteriormente ser distribuída en las diferentes tiendas naturistas de la ciudad inicialmente, para lo cual se asignarán rutas por sectores a dos personas que serán las encargadas del área de ventas de la empresa.

5.6 Promoción

5.6.1 Administración de la promoción de ventas

“La promoción de ventas ha de incluirse en los planes promocionales de la organización, junto con la publicidad y la venta personal. Esto significa establecer sus objetivos y estrategias, determinar el presupuesto, seleccionar las ideas más idóneas, y evaluar el desempeño de las actividades relacionadas con ellas. Un problema que enfrentan los gerentes de marketing consiste en que muchas de las técnicas de promoción de ventas son acciones de corta duración y de índole táctica. Por ejemplo, los cupones, premios, concursos, y otros, tienen por objeto suscitar repuestas inmediata, y por ello tienden a utilizarse como medida de emergencia para revertir una caída imprevista en las ventas y no como parte integradas de un plan de marketing.”⁴⁶

⁴⁶ <http://www.monografias.com/trabajos12/lapromo/lapromo.shtml#ADMINISTR>

5.6.2 Objetivos y estrategias de promoción

5.6.2.1 Objetivos

✦ **Objetivo Global de la Promoción:**

“El objetivo global de la promoción es influir en el comportamiento. Algo que las empresas esperan conseguir con la promoción es que la audiencia prevista o grupo de posibles compradores a quienes va dirigido el programa de promoción, prefieran y adquieran el producto que ofrecen. Para ello, necesitan influir en su comportamiento, lo cual, no es algo fácil de lograr, y es por ello, que éste es precisamente el objetivo global de la promoción.

✦ **Objetivos Básicos o Fundamentales de la Promoción:**

Para intentar influir en el comportamiento de la audiencia prevista, los mercadólogos deben considerar tres *objetivos básicos o fundamentales*: Informar, persuadir y recordar.

- ✓ **Informar:** Es decir, dar a conocer al grupo de posibles compradores la existencia del producto, los beneficios que éste brinda, el cómo funciona, el dónde adquirirlo, entre otros. Este objetivo de la promoción es por lo general aplicable a: 1) productos de naturaleza compleja y técnica, como automóviles, computadoras y servicios de inversión; 2) la introducción de marcas "nuevas" en clases "viejas" de productos; 3) la introducción de productos totalmente nuevos o innovadores; 4) la sugerencia de nuevos usos para el producto, 5) la creación de una imagen para la compañía.
- ✓ **Persuadir:** Inducir o mover con razones al grupo de posibles compradores a que realicen una compra o una determinada acción.

Este objetivo de la promoción se persigue cuándo: 1) la audiencia prevista tiene un conocimiento general del producto y de cómo este satisface sus necesidades y 2) existen competidores que ofrecen productos semejantes a la misma audiencia.

- ✓ **Recordar:** Mantener el producto y el nombre de la marca en la mente del público. Dada la intensa competencia para atraer la atención de los consumidores, hasta una firma establecida debe recordar constantemente a la gente sobre su marca para conservar un lugar en sus mentes.

Este objetivo de la promoción se persigue cuando los clientes ya conocen el producto, están convencidos de sus beneficios y tienen actitudes positivas hacia su mezcla de mercadotecnia (producto, plaza, precio y promoción).

✦ **Objetivos Específicos de la Promoción:**

A un nivel más de detalle, la *promoción* tiene *objetivos específicos* que lograr. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- ✓ **Generar conciencia:** O capacidad en la audiencia prevista de reconocer o recordar el producto o marca.
- ✓ **Obtener el interés:** O aumento en el deseo (en la audiencia prevista) de informarse acerca de algunas características del producto o marca.
- ✓ **Conseguir la prueba:** O la primera compra real del producto o marca y el uso o consumo del mismo.

- ✓ **Lograr la adopción:** Es decir, que luego de que los clientes tuvieron una experiencia favorable en la primera prueba, se debe conseguir la compra y usos recurrentes del producto o marca por parte del consumidor.⁴⁷

La empresa Tostao inicialmente tiene como objetivo de promoción informar al mercado de la ciudad de Quito acerca de la introducción de las diferentes golosinas integrales que ofrece, de manera que el cliente conozca poco a poco estos productos y se familiarice con ellos, buscando fidelizar su compra.

Se recurrirá a diferentes medios de comunicación, promociones y publicidad para llevar a cabo esta labor, ya que uno de los factores primordiales para el éxito de los productos es su difusión y la imagen o concepto que tengan los clientes acerca de la empresa, por lo tanto se deberá cuidar mucho estos aspectos para garantizar que los consumidores adopten una idea positiva del consumo de golosinas integrales y tiendan a consumirlas en forma frecuente.

5.6.2.2 Estrategias:

- Realizar campañas de degustación tanto en puntos de venta como en eventos deportivos, culturales, ferias, entre otros.
- Realizar sorteos periódicos para incentivar las ventas y de esta manera buscar la re-compra y la fidelidad del cliente.
- Distribuir material promocional como afiches, esferos, botones, entre otros con el logotipo de la empresa.

⁴⁷ <http://www.promonegocios.net/promocion/objetivos-promocion.html>

5.6.3 Determinación de presupuestos

5.6.3.1 Definición

“Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.”⁴⁸

5.6.3.2 Clasificación

“Existen cuatro métodos para la fijación del presupuesto de promoción:

✦ El método de lo permisible

Muchas compañías utilizan el método de lo permisible: esto quiere decir que definen el presupuesto de promoción según lo que piensan que se puede permitir la compañía.

Por desgracia, este método para definir los presupuestos ignora por completo el efecto de la promoción sobre los volúmenes de ventas. Además, así el presupuesto anual para promoción es algo incierto, lo cual dificulta la planificación a largo plazo del mercado. Este método puede provocar un gasto excesivo en publicidad, pero lo más frecuente es que la cantidad sea insuficiente.

✦ Método del porcentaje de ventas

Muchas compañías utilizan el método del porcentaje de ventas, esto es, definen su presupuesto de promoción según un porcentaje de las ventas actuales o previstas. O también pueden calcular para el presupuesto un porcentaje del precio

⁴⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito_de_gasto_presupuestario

de venta. Las compañías automotrices, por ejemplo, suelen presupuestar para promoción un porcentaje fijo que se basa en el precio definido para el auto. Las compañías petroleras, por su parte, establecen el presupuesto como una fracción de centavo por cada galón de gasolina que se vende con su marca.

✦ Método de paridad competitiva

Consiste en definir su presupuesto de promoción de manera que esté a la altura del de sus competidores. Observan su publicidad u obtienen estimaciones de los gastos en promoción dentro de su ramo en publicaciones o asociaciones gremiales, y luego definen su presupuesto según el promedio de las industrias afines.

✦ Método de objetivo y tarea

La forma más lógica de definir un presupuesto es el método de objetivo y tarea. En él, los mercadólogos calculan sus presupuestos promocionales (1) definiendo objetivos específicos, (2) definiendo las tareas que deben llevarse a cabo para alcanzarlos, y (3) calculando los costos que implica realizar estas tareas. La suma de estos tres costos es el presupuesto promocional que se propone.”⁴⁹

Para el presente plan estratégico de marketing se utilizará el método de objetivo y tarea, de manera que los recursos que se asignen al proyecto sean en base a los objetivos planteados y a los costos que debe asumir la empresa en diferentes actividades que permitan alcanzar un óptimo cumplimiento de dichos objetivos.

5.6.4 Mezcla promocional

“Una mezcla de promoción es la combinación de ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas de una organización. Una mezcla promocional efectiva es parte fundamental prácticamente de todas las estrategias

⁴⁹ <http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/promoproductos.shtml>

de marketing. La diferenciación de producto, el posicionamiento, la segmentación de mercado, el comercio y el manejo de marca, el aumento de línea en precios altos y en precios bajos y el uso de marca requieren una promoción eficaz.

5.6.4.1 Selección de técnicas apropiadas

La promoción, sin importar a quién vaya dirigida, es un intento de influir.

De las cuatro técnicas existentes, cada una tiene características definidas que determinan la función que puede representar en un programa de promoción:

✦ Venta personal

Es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final. Se ubica primero en la lista porque, entre todas las organizaciones, se gasta más dinero en las ventas personales que en cualquier otra forma de promoción.

✦ Publicidad

Es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas, e Internet.

✦ **Promoción de ventas**

Es la actividad estimuladora de demanda que financia el patrocinador, ideada para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Con frecuencia, consiste en un incentivo temporal para alentar a una venta o una compra. Muchas promociones de ventas se dirigen a los consumidores. En su mayoría se proyectan para animar a la fuerza de ventas de la empresa o a otros miembros de la cadena de distribución a poner más energía en la venta de los productos. Cuando la promoción de ventas se dirige a los miembros del canal de distribución se le llama *promoción comercial*. La promoción de ventas comprende un amplio espectro de actividades, como patrocinios de eventos, programas de frecuencia, concursos, exposiciones comerciales o industriales, exhibiciones en tiendas, reembolsos, muestras, premios, descuentos y cupones.

✦ **Relaciones públicas**

Abarca una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos. A diferencia de la mayor parte de la publicidad y de las ventas personales, no incluyen un mensaje de ventas específico. Los objetivos pueden ser clientes, accionistas, una organización gubernamental o un grupo de interés especial. Las relaciones públicas pueden asumir muchas formas, entre ellas los boletines, los informes anuales, el cabildeo y el sostén de eventos de caridad o cívicos.

La publicidad no pagada es una forma especial de las relaciones públicas, y consiste en un mensaje impersonal que llega a un auditorio masivo a través de los medios. Pero la publicidad no pagada se distingue por varias características, aparte de que no es pagada; aparece como noticia y, en consecuencia, tiene mayor credibilidad que la publicidad. Las organizaciones buscan activamente

buena publicidad no pagada y con frecuencia proveen el material para ella en forma de boletines, conferencias de prensa y fotografías. ⁵⁰

Técnicas elegidas:

- Visitar las diferentes tiendas naturistas que existen en la ciudad de Quito ya sea contactando una previa cita con el dueño del local o realizando una ruta de visitas diaria aleatoriamente para dar a conocer los productos, incentivar la compra, tomar nuevos pedidos, entre otros. (Ventas personales)
- Utilizar dummies o personificaciones de la imagen que representa a la empresa como publicidad BTL, ya sea mediante personas disfrazadas de este personaje o la imagen del mismo plasmada en cartones de diferentes tamaños que puedan colocarse de pie ya sea en vitrinas o en las afueras de los puntos de venta. (Publicidad)
- Desarrollar campañas publicitarias utilizando medios de difusión como revistas, radio y televisión. (Relaciones Públicas)
- Repartir volantes y catálogos en diferentes puntos estratégicos de la ciudad de Quito como avenidas principales, centros comerciales y en los mismos puntos de venta. (Publicidad)

⁵⁰ http://www.angelfire.com/moon2/lapromocionfme/FME_archivos/page0003.htm



Turrón de Ajonjolí

Ajonjolí, coco, panela y miel.

Turrón de Maní

Maní, panela y miel.

Turrón de Granola

Maní, ajonjolí, avena, uvas pasas, panela y miel.

Los turrónes son nutritivos, digestivos y deliciosos. Los cereales y frutos secos que los componen aportan vitaminas, proteínas y minerales esenciales para la salud. No producen colesterol y por el contrario ayudan a eliminar el colesterol de exceso y regulan los triglicéridos. Sirven para la osteoporosis, el esterimiento, cáncer de colon, mama, próstata etc.

Turrón de Linaza

Linaza, ajonjolí, avena, coco, panela y miel.

Turrón de Soya

Soya, avena, ajonjolí, coco, panela y miel.



Turrónes de 20 gramos.

Presentaciones de : Caja de 6 unidades ; paquetes de 12 unidades y paquetes de 50 unidades.



Calle 32 bis 13-17. Tel: 336 36 99. Cel: 311 306 8737. Pereira
e-mail:tostao@etp.net.co

Soya Tostada

Soya y sal.
Presentación:
paquete de 30 gramos
y de 80 gramos.



Mantequilla de Maní

Maní, sal, azúcar, aceite de girasol.

Presentación : frasco plástico de 250 gramos.
Ya que el maní contiene ácidos grasos monoinsaturados, ayuda a regular el colesterol y los triglicéridos, ayuda a bajar de peso y aporta gran cantidad de proteínas y vitaminas E y B.

Torta de nueces

Nuez del Brasil, harina integral, huevos, azúcar, polvo de hornear.



Presentación : paquete de 12 porciones.
Peso de cada porción 85 gr.

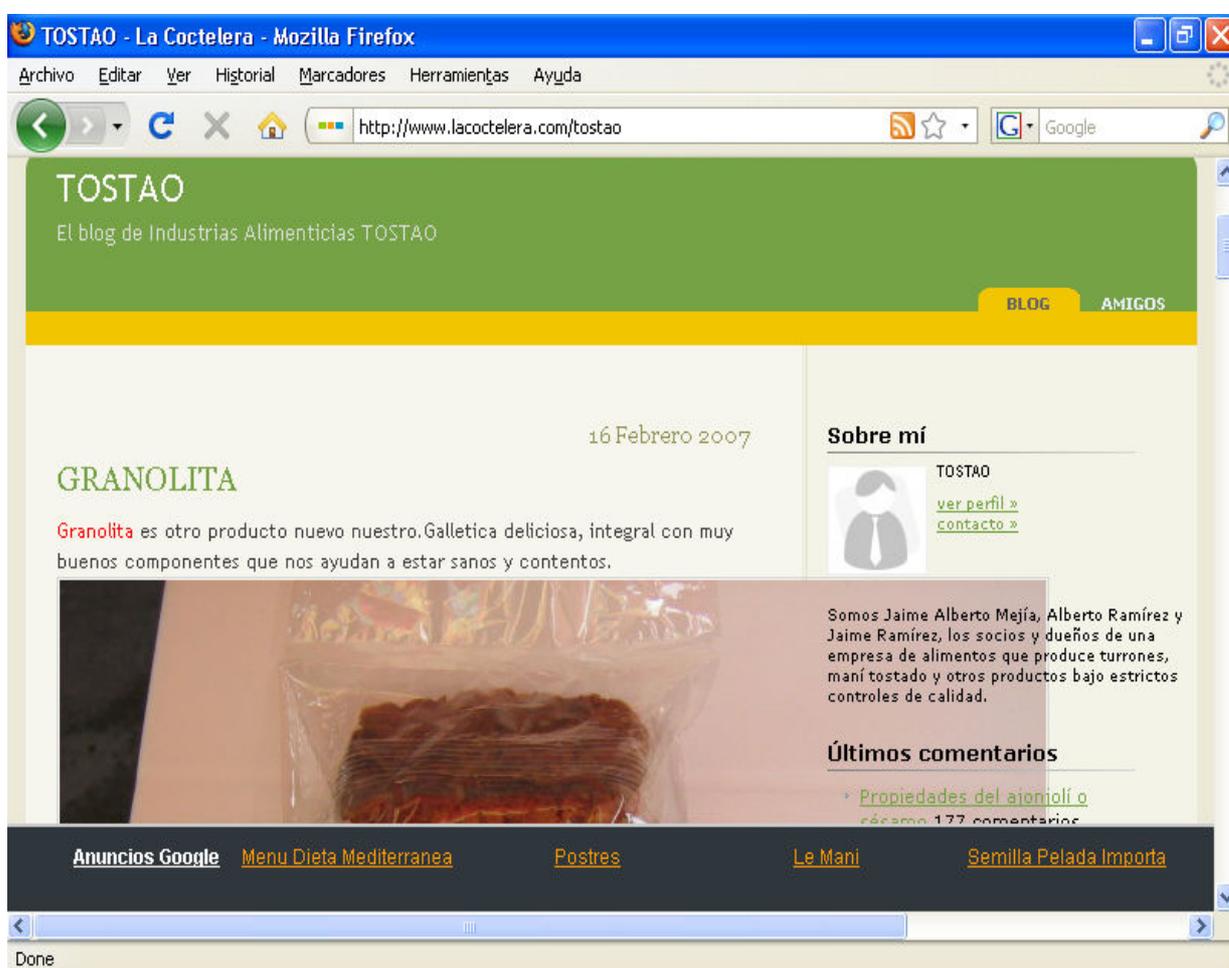


Paquete de Granolitas

Linaza, avena en hojuelas, ajonjolí, coco, azúcar morena, harina integral, huevos, polvo de hornear.
Paquete de 78 grs.

- Mejorar la presentación de la página Web existente en la que el cliente pueda encontrar información sobre la empresa, su historia, características de los diferentes productos, noticias acerca de temas relacionados con alimentación, nutrición y salud y a su vez realizar las consultas que desee acerca de los productos que se ofrecen. (Publicidad).

Página Web Antigua



Página Web Nueva

TOSTAO - La Coctelera - Mozilla Firefox

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

http://www.tostao.com

Google



INICIO **PRODUCTOS** **HISTORIA** **CONTACTENOS**

SOBRE MÍ

Somos Jaime Alberto Mejía, Alberto Ramírez y Jaime Ramírez, los socios y dueños de una empresa de alimentos que produce turrone, maní tostado y otros productos bajo estrictos controles de calidad.

NOTICIAS

• **16.03.2006**
Propiedades del ajonjolí

Esta importante oleaginosa contiene muchos ingredientes necesarios para una sana alimentación. Se recomienda consumirlo molido cuando está descortezado (sin cáscara) o un poco tostado con la cáscara. Aportan un 85 % de ácidos grasos insaturados que ayudan a disolver el colesterol malo.....

Más Noticias ▲ ▼



Los TURRONES

Los turrone son nuestro producto estrella en ventas. Viene en 4 sabores para todos los gustos. Ajonjolí, Maní, Granola y Linaza. En las tiendas naturistas, gimnasios y universidades tenemos unos muy buenos clientes que aprecian la comida sana.

Teléfono : 336 36 99
Pereira - Colombia

Turrone :: Torta de Nueces :: Maní Salado :: Granola

Copyright © 2008

Terminado  [Abrir bloc de notas](#) 

5.7 Personal

5.7.1 Servicio al cliente

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal, ya que atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno y la fidelidad del mismo depende en gran medida de el servicio que haya recibido.”⁵¹

5.7.1.1 Relación cliente – vendedor

Mantener una excelente relación entre la empresa y el cliente es una labor muy difícil, sin embargo la empresa debe enfocarse en conocer a sus clientes, sus gustos, hábitos y necesidades, de manera que se puedan tomar medidas para satisfacerlo plenamente y lograr su lealtad.

Es por ello que Tostao utilizará el CRM (*Customer Relationship Management o Gestión de Relación con Clientes*) estrategia que permite a la empresa identificar, atraer y retener a sus clientes para optimizar así su rentabilidad. Es por ello que todos los miembros de la organización deben enfocarse hacia la satisfacción del cliente y trabajar en conjunto para conseguir este objetivo.

“El CRM es una importante estrategia de negocio, tanto para empresas de e-business como para compañías tradicionales, a la hora de hacer frente a un

⁵¹ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

mercado cada vez más competitivo y exigente, lo que implica no sólo disponer del software adecuado que permita gestionar las relaciones con los clientes, sino que además, exista un cambio en los procesos de la empresa y la participación de todos los empleados de la misma para que esta estrategia tenga éxito.”⁵²

5.7.1.2 Cliente interno

Para que una empresa pueda brindar productos y servicios de calidad debe contar con personal (cliente interno) comprometido con los objetivos y metas de la organización, para lo cual deben ser motivados con diferentes tipos de incentivos como por ejemplo aumento en la remuneración, bonificaciones, reconocimientos públicos, entre otros.

El principal incentivo que debe dar la empresa Tostao a su cliente interno es un trato considerado, respetuoso y de cooperación mutua. Además brindará bonificaciones mensuales al mejor trabajador, ya sean económicas o simbólicas.

Se dictarán cursos de capacitación y motivación permanentes para garantizar que el personal que trabaja en la empresa cuente con los conocimientos necesarios para desempeñar sus labores, se sienta comprometido con la organización y que a su vez crezca como persona.

5.7.1.3 Persuasión y convencimiento

Se pretende persuadir y convencer al cliente de que consuma los productos de la empresa Tostao por medio de campañas publicitarias y promocionales llamativas y principalmente evitando a toda costa transmitir publicidad engañosa que pueda generar inconformidad en los clientes, por el contrario se brindará información absolutamente real de las bondades de los productos para animar al consumo de

⁵² http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia_crm.msp

los mismos y poco a poco ganar su confianza, credibilidad y fidelidad hacia la marca.

5.8 Presentación

5.8.1 Merchandising

“El merchandising o micromercadotécnica es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Objetivos del merchandising: llamar la atención, llevar al cliente al producto, facilitar la acción de compra. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final.

A continuación se enumeran algunos de los elementos utilizados en el Merchandising:

- Ubicación preferente de producto. Se trata de situar el producto en lugares donde aumentan las posibilidades de ser adquirido por el consumidor. En supermercados y superficies de libre servicio son las cabeceras de góndola, los estantes a la altura de los ojos y las zonas cercanas a las cajas.
- Pilas y exposiciones masivas de producto. Dan sensación de abundancia y suelen provocar un positivo efecto en los compradores.
- Cubetas. Contenedores expositores descubiertos. Si los productos están desordenados dan sensación de ganga.
- Extensiones de lineal. Disposiciones extensibles de las estanterías destinadas a hacer sobresalir un producto del resto.
- Mástiles. Carteles rígidos sostenidos por un asta en los que se anuncian ofertas o productos.
- Carteles. Mensajes anunciadores que se cuelgan en las paredes, el mobiliario o el techo del establecimiento.

- Señalizadores. Indicadores como flechas o líneas en el suelo que sirven para dirigir el tráfico y la atención de los consumidores.
- Publicidad en punto de venta. Expositores o presentadores de producto de carácter permanente o temporal.
- Displays.
- Demostraciones y degustaciones. Suelen tener mucha aceptación en los establecimientos y provocar importantes incrementos de venta. Las demostraciones se realizan para productos de uso como electrodomésticos y las degustaciones para alimentos y bebidas.
- Animación en punto de venta. Conjunto de acciones promocionales que se celebran en un establecimiento durante un tiempo determinado con motivo de un acontecimiento particular. Por ejemplo: Semana fantástica, Vuelta al colegio, Día de San Valentín, entre otros.”⁵³

A pesar de que los productos de Tostao serán distribuidos en diferentes puntos de venta, existirá una oficina para la sucursal de la ciudad de Quito en donde además de almacenar la mercadería hasta el momento de su distribución se llevarán a cabo todas las actividades relacionadas con la empresa incluyendo la venta tanto al por mayor como al detal, para lo cual existirá un espacio específico en la oficina en el que se lleve a cabo esta venta que será decorado con afiches alusivos a las diferentes golosinas que ofrece la empresa y a sus componentes nutricionales. A su vez las paredes del lugar serán de color amarillo ya que es el color distintivo de la marca.

En el caso de la distribución o comercialización de los productos, se procurará que en cada punto de venta exista por lo menos un afiche de la marca y que los productos sean ubicados cerca de las cajas registradoras o puntos de pago al alcance de los clientes.

También se distribuirá en cada punto de venta un Dummy (“Se trata de un montaje de una publicación de cualquier artículo promocional, que se realiza para

⁵³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Merchandising>

mostrarlo”⁵⁴) que represente al personaje de identificación y promoción de la marca, es decir a la personificación del maní con sombrero de chef.

5.9 Plan estratégico de marketing

5.9.1 Concepto

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Por lo tanto la finalidad de un plan estratégico de marketing es:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la Gestión: Prevee los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.

⁵⁴ http://www.publirecta.com/dicc/diccionario_de_publicidad_d.php

- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.
- Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la *suboptimización*, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.
- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

5.9.2 Importancia

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

5.9.3 Matriz del plan estratégico de marketing

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTOS ANUALES	INDICADOR
IncurSIONAR en el mercado de la ciudad de QUITO, ofreciendo los diferentes productos que tiene la empresa.	Adecuar una oficina en la ciudad de QUITO para poner en marcha el negocio.	Adquirir muebles, equipos y permisos para poner en marcha el negocio.	Comprar equipos de computación.	Una semana	Administración (QUITO)	1920,00	# de computadoras en inventarios
			Adquirir muebles y enseres.	Una semana	Administración (QUITO)	1450,00	# de muebles y enseres en inventarios
			Obtener el registro sanitario.	Dos semanas	Administración (QUITO)	4000,00	# de registros sanitarios obtenidos
		Crear un departamento de marketing que permita detectar las necesidades específicas del mercado.	Contratar a un profesional experto en marketing.	(Un día) Una vez al año	Administración (QUITO)	13,00	# de carpetas receptadas
			Colocar un anuncio en la prensa (Fin de semana).	(Dos días) Una vez al año	Administración (QUITO)	20,00	# de candidatos al cargo
			Entrevistar a los posibles candidatos.	(Dos días) Una vez al año	Administración (QUITO)	26,00	# de candidatos al cargo
			Elegir a la persona que cumple con las características deseadas.	(Un día) Una vez al año	Administración (QUITO)	13,00	# de contrataciones para marketing al año
			Conseguir invitaciones a radios, revistas y programas de televisión familiares para hablar sobre la nueva tendencia hacia el consumo de productos integrales.	Trimestral	Marketing (QUITO)	240,00	# de invitaciones a entrevistas/total de solicitudes realizadas
		Dar a conocer los diferentes productos e imagen de la empresa.	Desarrollar campañas publicitarias utilizando medios de difusión como revistas, radio, televisión y estrategias BTL.	Mensual (solo fines de semana)	Marketing (QUITO)	1800,00	# de participaciones como icono publicitario en diferentes puntos de venta.
			Repartir volantes y material promocional.	Mensual (solo fines de semana)	Marketing (QUITO)	9000,00	# de materiales elaborados.
		Elaborar en cartón la imagen del maní vestido de chef en varios tamaños para colocarla de pie en las afueras de los puntos de venta y junto a los productos.	Mensual (solo fines de semana)	Marketing (QUITO)	4320,00	# de materiales entregados / # de materiales asignados	
			Dos semanas	Marketing (QUITO)	1050,00	# de muñequitos exhibidos en puntos de venta	

	Mantener los estándares de calidad de los productos.	Evaluar permanentemente el control de calidad	Solicitar a la fábrica en Pereira enviar reportes de calidad de los productos que serán comercializados en Ecuador.	Mensual (Una vez cada mes)	Administración (Quito)	156,00	# de reportes recibidos al año
			Verificar el estado de los productos tanto en la recepción cuando llegan de Colombia como en la entrega a las tiendas naturistas.	Mensual	Ventas (Quito)	252,00	# de productos devueltos/ total de productos recibidos
Alcanzar un buen posicionamiento y aceptación en el mercado ecuatoriano.	Innovar en presentación e imagen para motivar la fidelidad de los clientes.	Analizar periódicamente la aceptación de la marca y la imagen de la empresa	Realizar encuestas a consumidores o vendedores de productos de Tostao en cuanto a calidad e imagen y analizar los resultados.	Anual	Encuestadores y Marketing	150,00	# de encuestas realizadas
			Rediseñar la presentación e imagen de los productos de acuerdo a los requerimientos del cliente en caso de ser necesario sin alejarse del diseño actual.	Anual	Marketing (Quito)	300,00	% de aceptación de la imagen y presentación existente (Encuesta)
			Investigar que materias primas deben utilizarse para garantizar que el producto sea completamente Light y no pierda su concepto integral.	Un mes	Producción (Pereira)	150,00	# de pruebas realizadas
Elaborar una nueva línea de productos integrales Light para atender mercados de personas que no consumen dulce por cuidar su salud o figura.	Utilizar la tecnificación de procesos para incrementar la producción y abarcar un mayor mercado.	Desarrollar pruebas con materias primas y edulcorantes naturales.	Analizar que edulcorantes no contiene aspartame puesto que la mayoría de ellos lo tienen y este es considerado cancerígeno.	Una semana	Producción (Pereira)	20,00	# de edulcorantes sin aspartame / total de edulcorantes analizados

Ampliar el mercado a diferentes ciudades del Ecuador e incluso a nuevos países.					Elaborar una encuesta para conocer la aceptación que tienen las golosinas integrales en estas ciudades.	Semestral	Marketing (Quito)	20,00	Encuesta	
		Realizar una investigación de mercados en estas ciudades para conocer el nivel de aceptación de los productos.	Crear un punto de venta en las principales ciudades del país (Guayaquil y cuenta) inicialmente.		Levantar la información (un encuestador por ciudad)	Semestral	Encuestadores	180,00	# de encuestas realizadas	
		Realizar un convenio con uno o varios distribuidores de medicinas naturales en cada una de estas ciudades para que distribuyan también los productos de Tostao en las tiendas naturistas.			Analizar la información y los resultados obtenidos.	Semestral	Marketing (Quito)	100,00	% de aceptación hacia golosinas integrales	
					Visitar Guayaquil y Cuenca para contactar a los diferentes distribuidores de medicina natural y proponerles trabajar con Tostao.	Una semana	Administración (Quito)	472,00	# de distribuidores contactados	
					Firmar un contrato con el/los distribuidores para comercializar los productos en dichas ciudades.	Un día	Administración (Quito)	13,00	# de distribuidores que acepten el trato / total de distribuidores contactados	
		Firmar alianzas con empresas organizadoras de eventos para colocar stands de degustación en algunos de ellos, tanto en Quito como en Guayaquil y Cuenca.	Realizar campañas de degustación tanto en puntos de venta como en eventos deportivos, culturales, ferias, entre otros.		Crear una propuesta atractiva para dichas empresas y presentarla.	Trimestral	Marketing (Quito)	120,00	# de eventos donde se realice degustaciones de Tostao	
					Verificar la cantidad de producto que está dispuesta a destinar la empresa para cada degustación.	Trimestral	Administración (Quito) y Gerencia General (Pereira)	48,00	Q de productos asignados a la degustación.	
					Colocar el stand y repartir volantes, producto y material promocional.	Trimestral	Marketing (Quito)	279,00	# de materiales entregados / # de materiales asignados	
	TOTAL								26112,00	

Elaborado por: Catalina Ramírez

CAPÍTULO VI
PRESUPUESTO DE MARKETING Y
EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

6.1 Presupuesto

6.1.1 Concepto

“La palabra Presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa “dar previamente por sentado una cosa. Se acepta también que presuponer es formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, de unos y otros, de un negocio cualquiera. “El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la “eficiencia razonable” es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no prevea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.”⁵⁵

“Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Los principales elementos del presupuesto son:

Es un plan, esto significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar.

Integrador. Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global.

Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este

⁵⁵ <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDePresupuesto>

proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

Coordinador. Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios es decir que debe ser expresado en unidades monetarias.

Operaciones: uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Recursos: No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera.”⁵⁶

6.1.2 Importancia

- ✓ “Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.
- ✓ Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- ✓ Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- ✓ Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- ✓ Facilitan que los miembros de la organización
- ✓ Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

⁵⁶ <http://www.gestipolis.com/canales/financiera/articulos/41/presupuesto.htm>

- ✓ Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- ✓ Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
- ✓ Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- ✓ Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.⁵⁷

6.1.3 Clases

6.1.3.1 Presupuesto de ventas

“Un presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización, es el primer paso para realizar un presupuesto maestro, que es el presupuesto que contiene toda la planificación.

Si el plan de ventas no es realista y los pronósticos no han sido preparados cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal no serán confiables, ya que el presupuesto de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de producción, de compra, de gastos de ventas y de gastos administrativos.

⁵⁷ <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

La organización deberá determinar el comportamiento de su demanda, es decir, conocer qué se espera que haga el mercado, al concluir con esto, podrá elaborar un presupuesto propio de producción.

Normalmente se realiza este procedimiento en la mayoría de las empresas, ya que cuentan con una capacidad ociosa, es decir que la demanda es menor que la capacidad instalada para producir.

Existen casos en que las empresas elaboran el presupuesto de producción como primer paso y también están las empresas del sector público que presupuestan primeramente sus gastos o necesidades y con base en ello determinan los ingresos que habrán de recaudar por vía impositiva (impuestos, derechos, entre otros).

Para desarrollar el presupuesto de ventas es recomendable la siguiente secuencia:

1. Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
2. Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, entre otros.
3. Basándose en los datos deseados para el futuro que generó el pronóstico y en el juicio profesional de los ejecutivos de ventas, elaborar el presupuesto de éstas tratando de dividirlo por zonas, divisiones, líneas, etcétera, de tal forma que se facilite su ejecución.

6.1.3.2 Presupuesto de producción

Este presupuesto es importante ya que de él depende todo el plan de requerimientos con respecto a los diferentes insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo.

Para determinar la cantidad que se debe producir de cada una de las líneas que se vende la organización, hay que considerar las siguientes variables:

Ventas presupuestadas de cada línea.

- ✓ Inventarios finales deseados para cada tipo de línea.
- ✓ Inventarios iniciales con que se cuente para cada línea.

Presupuesto de Producción por línea

Ventas presupuestadas + Inventario final deseado de Arts. Terminados -Inventario inicial de Arts. Terminados. = Presupuesto de producción por línea

La fórmula anterior supone que los inventarios en proceso tienen cambios poco significativos, de no ser así, se deberían considerar dentro del análisis para determinar la producción de cada línea.

También se debe determinar cuál es la política deseada por cada empresa con respecto a la producción.

Las políticas más comunes son:

- ✓ Producción estable e inventario variable.
- ✓ Producción variable e inventario estable.
- ✓ Combinación de las dos anteriores.
- ✓ Presupuesto de necesidades de materia prima y de compras.

6.1.3.3 Presupuesto de materia prima

El presupuesto de requerimientos de materia prima se debe expresar en unidades monetarias una vez que el departamento de compras defina el precio al que se va a adquirir, lo cual constituye el costo del material presupuestado.

En este presupuesto se incluye únicamente el material directo, ya que los materiales indirectos (lubricantes, accesorios, entre otros) se incorporan en el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

6.1.3.4 Presupuesto de mano de obra

Este presupuesto trata de diagnosticar claramente las necesidades de recursos humanos y cómo actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico para satisfacer los requerimientos de la producción planeada.

Debe permitir la determinación del estándar en horas de mano de obra para cada tipo de línea que produce la empresa, así como la calidad de mano de obra que se requiere, con lo cual se puede detectar si se necesitan más recursos humanos o si los actuales son suficientes.

Una vez calculado el número de obreros requeridos, se debe determinar qué costará esa cantidad de recursos humanos, o sea, traducir el presupuesto de mano de obra directa, expresada en horas estándar o en número de personas y calidad, a unidades monetarias, es decir, calcular el presupuesto del costo de mano de obra.

6.1.3.5 Presupuesto de costos indirectos de fabricación

El presupuesto debe elaborarse con anticipación de todos los centros de responsabilidad del área productiva que efectúan cualquier gasto productivo indirecto.

Es importante que, al elaborar dicho presupuesto, se detecta perfectamente el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos, de manera que los gastos de fabricación variables se presupuesten en función del volumen de producción previamente determinado y los gastos de fabricación fijos se planeen dentro de un tramo determinado de capacidad independiente al volumen de producción presupuestado.

6.1.3.6 Presupuesto de gastos de operación

Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza.

Al igual que los gastos indirectos de producción, los gastos de operación deben ser separados en todas las partidas de gastos variables y fijos para aplicar el presupuesto flexible a estas áreas, utilizando costeo con base en actividades.

El volumen según el cual cambiarán las partidas variables no será el de producción sino el adecuado a su función generadora de costos.⁵⁸

⁵⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/41/presupuesto.htm>

6.1.4 Clasificación

6.1.4.1 “Según su flexibilidad

✦ Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

✦ Flexibles o variables

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

6.1.4.2 Según el período que cubran

✦ A corto plazo

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

✦ **A largo plazo**

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del Gobierno el horizonte de planteamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

6.1.4.3 Según el campo de aplicabilidad de la empresa

✦ **De operación o económicos**

Incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre éstos podrían incluirse:

- ✓ Ventas.
- ✓ Producción.
- ✓ Compras.
- ✓ Uso de Materiales.
- ✓ Mano de Obra.
- ✓ Gastos Operacionales.

✦ **Financieros**

Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de la caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables.

Presupuesto de Tesorería: Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización.

También se denomina presupuesto de caja o efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con las entradas de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización u otros.

Presupuesto de Erogaciones Capitalizables: Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios y la compra de maquinaria y equipos. Sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad de tiempo.

6.1.4.4 Según el sector en el cual se utilicen

✦ Presupuesto del sector privado

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión de proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

✦ Presupuesto del sector público

Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.”⁵⁹

⁵⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>

6.1.4.5 Concepto de presupuesto de marketing

“Es la cantidad que se planea gastar para mercadear un producto en la forma de un plan de ventas específico en un período de tiempo determinado.”⁶⁰

6.1.4.6 Presupuesto de marketing para la propuesta

De acuerdo al plan establecido en base a las diferentes estrategias ya actividades que se llevarán a cabo, se determinó que el presupuesto de marketing es de \$26112.00.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TOTAL
Incursionar en el mercado de la ciudad de Quito ofreciendo los diferentes productos que tiene la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adecuar una oficina en la ciudad de Quito para poner en marcha el negocio. ✓ Crear un departamento de marketing que permita detectar las necesidades específicas del mercado. ✓ Dar a conocer los diferentes productos es imagen de la empresa. 	\$ 23852.00
Alcanzar un buen posicionamiento y aceptación en el mercado ecuatoriano.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener los estándares de calidad de los productos. ✓ Innovar en presentación e imagen para motivar la fidelidad de los clientes. 	\$858.00
Elaborar una nueva línea de productos integrales Light para atender mercados de personas que no consumen dulce por cuidar su salud o figura.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizar la tecnificación de procesos para incrementar la producción y abarcar un mayor mercado. 	\$170.00
Ampliar el mercado a diferentes ciudades del Ecuador e incluso a nuevos países.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear un punto de ventas en las principales ciudades del país (Guayaquil y Cuenca) inicialmente. ✓ Realizar campañas de degustación tanto en puntos de venta como en eventos deportivos, culturales, ferias, entre otros. 	\$1232.00
	TOTAL	\$26112.00

⁶⁰ <http://www.degerencia.com/glosario.php?pid=204>

6.1.4.7 Presupuesto de inversión

Se considerará como inversión inicial el valor obtenido como presupuesto de marketing, es decir \$26112.00, del cual el 43% corresponderá a capital propio de la empresa Tostao y el 57% restante se obtendrá mediante crédito bancario.

6.2 Financiamiento del proyecto

El presente proyecto será financiado en un 43% con capital propio correspondiente a \$11112.00, por lo que para cubrir la diferencia del 57% se recurrirá a un financiamiento externo correspondiente a \$15000.00, el cual será adquirido mediante un préstamo bancario en el Banco del Pichincha a una tasa de interés anual del 16.5%.

Cuadro 26: PERIODO DE EVALUACIÓN						
AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FLUJOS	0	1	2	3	4	5

El presente análisis financiero se llevará a cabo para un periodo de evaluación de cinco años que va desde el año 2009 al año 2013, por lo que se considera al 2008 como año cero.

Cuadro 27 : DETALLE DE INVERSIONES				
INVERSIONES				26.112,00
ACTIVO FIJO		3.370,00	13%	
Equipos de Computación	1.920,00			
Muebles y enseres	1.450,00			
ACTIVO DIFERIDO		4.000,00	15%	
Gastos de puesta en marcha	4.000,00			
CAPITAL DE TRABAJO		18.742,00	72%	
Capital de operación (Efectivo)	18.742,00			
TOTAL	26.112,00	26.112,00	100%	26.112,00
FINANCIAMIENTO				
Capital propio		11.112,00	43%	
Financiamiento externo		15.000,00	57%	
TOTAL		26.112,00	100%	26.112,00

Elaborado por: Catalina Ramírez

En la tabla anterior se puede observar cómo será distribuido el dinero correspondiente a la inversión inicial para la comercialización de productos Tostao en la ciudad de Quito, estos valores serán detallados a continuación:

✓ **ACTIVOS FIJOS:**

Son los bienes tangibles que serán utilizados para llevar a cabo el procesos de comercialización de golosinas integrales dentro de los cuales se pretende adquirir 4 computadoras a \$480 c/u y muebles y enseres por un total de \$1450.

Cuadro 28 : ACTIVOS FIJOS				
ACTIVO FIJO		3.370,00	13%	
Equipos de Computación	1.920,00			
Muebles y enseres	1.450,00			

Elaborado por: Catalina Ramírez

Los activos fijos van perdiendo su valor con el pasar de los años, esto es conocido como Depreciación y existen varios métodos para su cálculo, sin

embargo para el presente estudio se utilizará el método de línea recta en el que existe un porcentaje de depreciación preestablecido dependiendo del activo fijo. A continuación se detallarán las depreciaciones tanto para equipos de oficina como para muebles y enseres:

Cuadro 29 : TABLA DE DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS		
ACTIVO:	Equipo de Computación	
CANTIDAD:	4	
PRECIO UNITARIO:	480	
PRECIO TOTAL:	1920	
DEPRECIACIÓN:	33,33%	
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
0		
1	640,00	640,00
2	640,00	1.280,00
3	640,00	1.920,00

Elaborado por: Catalina Ramírez

Los equipos de computación son activos fijos que se deprecian en un periodo de 3 años lo que corresponde a un 33.33% cada año.

Cuadro 30 : TABLA DE DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS		
ACTIVO:	Muebles y Enseres	
PRECIO TOTAL:	1450	
DEPRECIACION:	10,00%	
AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
0		
1	145,00	145,00
2	145,00	290,00
3	145,00	435,00
4	145,00	580,00
5	145,00	725,00
6	145,00	870,00
7	145,00	1.015,00
8	145,00	1.160,00
9	145,00	1.305,00
10	145,00	1.450,00

Elaborado por: Catalina Ramírez

El porcentaje de depreciación de muebles y enseres es 10% anual, debido a que estos son activos fijos que se deprecian en diez años.

✓ **ACTIVOS DIFERIDOS**

Cuadro 31 : ACTIVOS DIFERIDOS				
ACTIVO DIFERIDO		4.000,00	15%	
Gastos de puesta en marcha	4.000,00			

Elaborado por: Catalina Ramírez

La inversión que se realizará en activos diferidos es de \$4000.00 correspondiente a Gastos de Puesta en Marcha, los mismos que están dados por la adquisición del registro sanitario ecuatoriano en el Instituto Izquieta Pérez que tiene un costo de \$800.00 por cada presentación de producto. En el caso de la empresa Tostao se tienen tres presentaciones diferentes de turrone (granola, ajonjolí y maní) y a su vez una presentación de galletas integrales y una de tortas de nuez, por lo tanto son en total cinco registros sanitarios diferentes que se deben adquirir para poner en marcha el negocio.

Los activos diferidos conllevan una amortización que debe cargarse al gasto en cinco años, lo que representa un 20% del total cada año, es decir \$800 anuales de amortización por la obtención del registro sanitario.

✓ **CAPITAL DE TRABAJO INICIAL**

Cuadro 32 : CAPITAL DE TRABAJO				
CAPITAL DE TRABAJO		18.742,00	72%	
Capital de operación (Efectivo)	18.742,00			

Elaborado por: Catalina Ramírez

El capital de trabajo le permitirá a la empresa Tostao operar en condiciones normales durante un ciclo comercial, por lo tanto se contará con \$18742.00 como

capital de operación para que la empresa lleve a cabo sus actividades en el año uno.

✓ FINANCIAMIENTO

Como se mencionó anteriormente la empresa Tostao cubrirá con el 43% de la inversión total para dar inicio al presente proyecto, y el 57% restante se obtendrá mediante un préstamo en el Banco del Pichincha.

Cuadro 33 : FINANCIAMIENTO				
FINANCIAMIENTO				
Capital propio		11.112,00	43%	
Financiamiento externo		15.000,00	57%	

Elaborado por: Catalina Ramírez

El financiamiento externo será por un valor de \$15000.00 a una tasa de interés anual de 16.5% durante cinco años, equivalentes a sesenta meses.

Cuadro 34 : TABLA DE AMORTIZACIÓN					
PERIODO	CAPITAL INSOLUTO	INTERES	CAPITAL	CUOTA	SALDO DEL CAPITAL
1	15.000,00	206,25	162,52	368,77	14.837,48
2	14.837,48	204,02	164,75	368,77	14.672,73
3	14.672,73	201,75	167,02	368,77	14.505,71
4	14.505,71	199,45	169,31	368,77	14.336,40
5	14.336,40	197,13	171,64	368,77	14.164,76
6	14.164,76	194,77	174,00	368,77	13.990,75
7	13.990,75	192,37	176,39	368,77	13.814,36
8	13.814,36	189,95	178,82	368,77	13.635,54
9	13.635,54	187,49	181,28	368,77	13.454,26
10	13.454,26	185,00	183,77	368,77	13.270,49
11	13.270,49	182,47	186,30	368,77	13.084,19
12	13.084,19	179,91	188,86	368,77	12.895,33
13	12.895,33	177,31	191,46	368,77	12.703,87
14	12.703,87	174,68	194,09	368,77	12.509,78
15	12.509,78	172,01	196,76	368,77	12.313,02
16	12.313,02	169,30	199,46	368,77	12.113,56
17	12.113,56	166,56	202,21	368,77	11.911,35
18	11.911,35	163,78	204,99	368,77	11.706,37

19	11.706,37	160,96	207,81	368,77	11.498,56
20	11.498,56	158,11	210,66	368,77	11.287,90
21	11.287,90	155,21	213,56	368,77	11.074,34
22	11.074,34	152,27	216,50	368,77	10.857,84
23	10.857,84	149,30	219,47	368,77	10.638,37
24	10.638,37	146,28	222,49	368,77	10.415,88
25	10.415,88	143,22	225,55	368,77	10.190,33
26	10.190,33	140,12	228,65	368,77	9.961,68
27	9.961,68	136,97	231,79	368,77	9.729,89
28	9.729,89	133,79	234,98	368,77	9.494,90
29	9.494,90	130,55	238,21	368,77	9.256,69
30	9.256,69	127,28	241,49	368,77	9.015,20
31	9.015,20	123,96	244,81	368,77	8.770,39
32	8.770,39	120,59	248,17	368,77	8.522,22
33	8.522,22	117,18	251,59	368,77	8.270,63
34	8.270,63	113,72	255,05	368,77	8.015,58
35	8.015,58	110,21	258,55	368,77	7.757,03
36	7.757,03	106,66	262,11	368,77	7.494,92
37	7.494,92	103,06	265,71	368,77	7.229,21
38	7.229,21	99,40	269,37	368,77	6.959,84
39	6.959,84	95,70	273,07	368,77	6.686,77
40	6.686,77	91,94	276,82	368,77	6.409,95
41	6.409,95	88,14	280,63	368,77	6.129,32
42	6.129,32	84,28	284,49	368,77	5.844,83
43	5.844,83	80,37	288,40	368,77	5.556,43
44	5.556,43	76,40	292,37	368,77	5.264,06
45	5.264,06	72,38	296,39	368,77	4.967,67
46	4.967,67	68,31	300,46	368,77	4.667,21
47	4.667,21	64,17	304,59	368,77	4.362,62
48	4.362,62	59,99	308,78	368,77	4.053,84
49	4.053,84	55,74	313,03	368,77	3.740,81
50	3.740,81	51,44	317,33	368,77	3.423,48
51	3.423,48	47,07	321,70	368,77	3.101,78
52	3.101,78	42,65	326,12	368,77	2.775,66
53	2.775,66	38,17	330,60	368,77	2.445,06
54	2.445,06	33,62	335,15	368,77	2.109,91
55	2.109,91	29,01	339,76	368,77	1.770,16
56	1.770,16	24,34	344,43	368,77	1.425,73
57	1.425,73	19,60	349,16	368,77	1.076,56
58	1.076,56	14,80	353,97	368,77	722,60
59	722,60	9,94	358,83	368,77	363,77
60	363,77	5,00	363,77	368,77	0,00

Elaborado por: Catalina Ramírez

A continuación se detallará un resumen de la variación anual de los intereses y el capital que generará el financiamiento externo, de acuerdo a los datos registrados en la tabla de amortización.

Cuadro 35 : RESUMEN DE GASTOS FINANCIEROS Y PAGOS DE CAPITAL		
AÑO	INTERES	CAPITAL
1	2.320,54	2.104,67
2	1.945,77	2.479,45
3	1.504,26	2.920,96
4	984,13	3.441,09
5	371,38	4.053,84
Total	7.126,07	15.000,00

Elaborado por: Catalina Ramírez

6.3 Punto de equilibrio

6.3.1 Pronóstico de la demanda

Cuadro 36 : PRONÓSTICO DE DEMANDA				
AÑO	PRESENTACIÓN	VARIACIÓN	DEMANDA POR PRESENTACIÓN	DEMANDA TOTAL
1	Turrone		80640	80640
	Tortas de Nuez		25200	25200
	Galletas		40320	40320
2	Turrone	11%	89510	89510
	Tortas de Nuez	11%	27972	27972
	Galletas	11%	44755	44755
3	Turrone	11%	99357	99357
	Tortas de Nuez	11%	31049	31049
	Galletas	11%	49678	49678
4	Turrone	11%	110286	110286
	Tortas de Nuez	11%	34464	34464
	Galletas	11%	55143	55143
5	Turrone	11%	122417	122417
	Tortas de Nuez	11%	38255	38255
	Galletas	11%	61209	61209

Elaborado por: Catalina Ramírez

Para realizar el pronóstico de la demanda se tomó en cuenta que se venderían un promedio de ochenta turrone, veinte y cinco tortas de nuez y cuarenta galletas integrales por tienda cada mes y se pretende abarcar un 20% del total de la demanda actual de tiendas naturistas existentes en la ciudad de quito equivalente a ochenta y cuatro tiendas. A su vez se considera que existirá un incremento anual del 11% en las ventas.

6.3.2 Pronóstico de costos

Se analizará inicialmente en que costos fijos y variables deberá incurrir la empresa Tostao para llevar a cabo la comercialización de sus productos en la ciudad de Quito.

Cuadro 37 : COSTOS VARIABLES UNITARIOS				
Productos	Peso (gr)	Transporte Pereira-Quito (Dólares)	Costo Producto (Dólares)	Costo Variable Total
Turrone	30	0,0246	0,2229	0,2475
Tortas	85	0,0698	0,6857	0,7555
Galletas	70	0,0575	0,6857	0,7432

Elaborado por: Catalina Ramírez

Se consideran costos variables el transporte de los productos desde la ciudad de Pereira hasta la ciudad de Quito y el costo que envía cada producto la fábrica.

Cuadro 38 : COSTOS FIJOS		
Concepto	Costo Mensual	Costo Anual
Agua Potable	15	180
Energía Eléctrica	25	300
Teléfono	120	1440
Internet	60	720
Administración	400	5400
Marketing	300	4100
Ventas 1	220	3060
Ventas 2	220	3060
Arriendo	350	4200
TOTAL	1710	22460

Elaborado por: Catalina Ramírez

Como costos fijos se consideraron los servicios básicos, arriendo y el sueldo de cada uno de los integrantes de la empresa en su primer año de operaciones.

Una vez analizados los diferentes costos existentes se determinará el pronóstico de costos para los primeros cinco años de comercialización de las golosinas integrales.

Cuadro 39 : PRONÓSTICO DE COSTOS

AÑO	PRESENTACIÓN	COSTO VARIABLE UNITARIO			COSTO FIJO TOTAL		COSTO FIJO UNITARIO		PRODUCCIÓN TOTAL	COSTO TOTAL UNITARIO
		VARIACIÓN %	COSTOS	COSTO PROMEDIO	VARIACIÓN %	COSTOS	VARIACIÓN %	COSTOS		
1	Turrone		0,2475	0,5821	22460	0%	0,1537	146160	0,401	
	Tortas de Nuez		0,7555						0,909	
	Galletas		0,7432						0,897	
2	Turrone	3%	0,2549	0,5995	22460	0%	0,1384	162237,6	0,393	
	Tortas de Nuez	3%	0,7782						0,917	
	Galletas	3%	0,7655						0,904	
3	Turrone	3%	0,2626	0,6175	22460	0%	0,1247	180083,74	0,387	
	Tortas de Nuez	3%	0,8015						0,926	
	Galletas	3%	0,7885						0,913	
4	Turrone	3%	0,2704	0,6361	22460	0%	0,1124	199892,95	0,383	
	Tortas de Nuez	3%	0,8256						0,938	
	Galletas	3%	0,8121						0,924	
5	Turrone	3%	0,2786	0,6551	22460	0%	0,1012	221881,17	0,380	
	Tortas de Nuez	3%	0,8504						0,952	
	Galletas	3%	0,8365						0,938	

Elaborado por: Catalina Ramírez

Se calculó el promedio anual de los costos tanto fijos como variables en los que incurre la empresa para comercializar sus productos, puesto que estos serán los valores que se tomarán en cuenta para elaborar el flujo de efectivo. Se estima un incremento en los costos variables de un 3% anual.

6.3.3 Pronóstico de precios

Cuadro 40 : PRONÓSTICO DE PRECIOS										
AÑO	PRESENTACIÓN	VARIACIÓN %	PRECIO	VARIACIÓN %	Promedio Precios	VARIACIÓN %	Promedio Precios Optimista	VARIACIÓN %	Promedio Precios Pesimista	
1	Turrone		0,4814		0,8829		0,8829		0,8829	
	Tortas de Nuez		1,0910							
	Galletas		1,0763							
2	Turrone	4%	0,5007	4%	0,9182	7%	0,9447	1%	0,8917	
	Tortas de Nuez	4%	1,1347							
	Galletas	4%	1,1193							
3	Turrone	4%	0,5207	4%	0,9549	7%	1,0108	1%	0,9006	
	Tortas de Nuez	4%	1,1801							
	Galletas	4%	1,1641							
4	Turrone	4%	0,5415	4%	0,9931	7%	1,0816	1%	0,9097	
	Tortas de Nuez	4%	1,2273							
	Galletas	4%	1,2106							
5	Turrone	4%	0,5632	4%	1,0329	7%	1,1573	1%	0,9187	
	Tortas de Nuez	4%	1,2764							
	Galletas	4%	1,2591							

Elaborado por: Catalina Ramírez

Para la fijación de precios se incremento un 20% de utilidad a los costos totales.

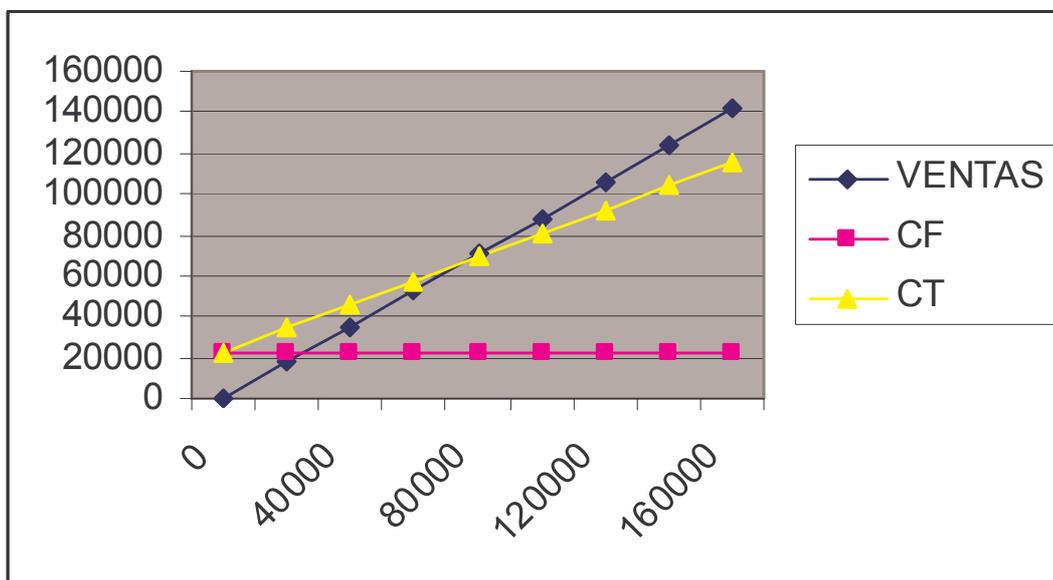
Al igual que los costos, se calculó el promedio de los precios de cada uno de los productos por año y se estimó un 4% de incremento anual en los mismos, porcentaje que será tomado como base para analizar los escenarios optimista y pesimista que tendrán un aumento y disminución respectivamente del 3% con respecto al porcentaje inicial del 4%.

6.3.4 Punto de equilibrio

Cuadro 41 : PUNTO DE EQUILIBRIO						
AÑO	PRESENTACIÓN	PARTICIPACIÓN DE VENTAS	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	P.E. UNIT	PRECIO	P.E. DOLARES
1	Golosinas Integrales	100%	0,3008	74663	0,8829	65920,2353
2	Golosinas Integrales	100%	0,3187	70480	0,9182	64716,1380
3	Golosinas Integrales	100%	0,3374	66565	0,9549	63566,2038
4	Golosinas Integrales	100%	0,3571	62898	0,9931	62466,9087
5	Golosinas Integrales	100%	0,3777	59461	1,0329	61415,0279

Elaborado por: Catalina Ramírez

Gráfico 25 : PUNTO DE EQUILIBRIO



Elaborado por: Catalina Ramírez

Para calcular el margen de contribución se utilizó la siguiente fórmula:

$$MC = \text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}$$

$$MC = 0.88 - 0.58$$

$$MC = 0.30$$

El margen de contribución para el primer año es de \$0.30, y se aplicó la misma fórmula para los años restantes.

Se calculó en punto de equilibrio para unidades utilizando la siguiente fórmula:

$$PE \text{ UNITARIO} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{(\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario})}$$

$$PE \text{ UNITARIO} = \frac{22460}{0.88 - 0.58} \longrightarrow 74663 \text{ unidades}$$

Fórmula para punto de equilibrio en dólares:

$$PE \$ = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{1 - (\text{costo variable unitario} / \text{precio unitario})}$$

$$PE \$ = \frac{22460}{1 - (0.58 / 0.88)} \longrightarrow \$65920.24$$

Por lo tanto el punto de equilibrio en la comercialización de golosinas integrales para el primer año se encuentra en 74663 unidades y \$65920.24 en ventas.

6.4 Flujo de caja

6.4.1 Concepto

“La proyección del flujo de caja es uno de los estados financieros pro forma más importantes, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen. La información básica para realizar esta proyección está contenida en los estudios de mercado y técnicos, así como en el cálculo de las inversiones.

6.4.2 Importancia del flujo de caja

El flujo de caja mide los ingresos y egresos en efectivo que se estima tendrá una empresa en un período determinado, permitiendo observar si realmente necesita financiamiento y obviamente va a contar con los recursos necesarios para pagar las diferentes obligaciones que mantiene.”⁶¹

⁶¹ Preparación y evaluación de proyectos, Econ. Edilberto Meneses, 4ta. Ed.

6.4.3 Flujo de caja del plan

Cuadro 42 : FLUJO DE FONDOS						
	0	1	2	3	4	5
Ventas		129.044,76	148.969,27	171.970,13	198.522,31	229.174,16
(-) Costos variables de producción		85.077,30	97.268,88	111.207,51	127.143,54	145.363,21
MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN		43.967,46	51.700,39	60.762,62	71.378,77	83.810,95
(-) Costos fijos de producción		22.460,00	22.460,00	22.460,00	22.460,00	22.460,00
(-) Gastos de puesta en marcha		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
(-) Gastos por depreciación		785,00	785,00	785,00	145,00	145,00
UTILIDAD OPERATIVA		19.922,46	27.655,39	36.717,62	47.973,77	60.405,95
(-) Gastos financieros		2.320,54	1.945,77	1.504,26	984,13	371,38
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES		17.601,92	25.709,63	35.213,36	46.989,64	60.034,57
(-) Participación trabajadores		2.640,29	3.856,44	5.282,00	7.048,45	9.005,19
(-) Impuesto a la renta		4.400,48	6.427,41	8.803,34	11.747,41	15.008,64
UTILIDAD NETA		10.561,15	15.425,78	21.128,02	28.193,79	36.020,74
Depreciación		785,00	785,00	785,00	145,00	145,00
(-) Capital de trabajo		12.904,48	1.992,45	2.300,09	2.655,22	3.065,18
(-) Pago de financiamiento externo		2.104,67	2.479,45	2.920,96	3.441,09	4.053,84
Inversión inicial	- 26.112,00					
Préstamo bancario	15.000,00					
FLUJOS DE EFECTIVO	- 11.112,00	- 3.663,00	11.738,88	16.691,97	22.242,48	29.046,72

Elaborado por: Catalina Ramírez

6.5 Evaluación financiera

La evaluación financiera permite determinar la factibilidad del proyecto, analizando el periodo de recuperación de la inversión y la rentabilidad que brindará a la empresa.

Cuadro 43 : EVALUACIÓN FINANCIERA	
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3,03 años
VALOR PRESENTE	20815,17
COSTO - BENEFICIO	1,80
TASA INTERNA DE RETORNO	31,58%
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO	13,00%

Elaborado por: Catalina Ramírez

6.6 Análisis de sensibilidad

6.6.1 Periodo de recuperación

Es el tiempo que le tomará a la empresa recuperar la inversión, de acuerdo a los datos obtenidos en el flujo de efectivo. Para calcular este periodo de recuperación se suma año a año el flujo neto de efectivo obtenido hasta igualar el valor de la inversión inicial, por lo tanto en el año en el que se consiga igualar dicha inversión se deberá dividir el valor faltante para el total del flujo de ese año, de manera que se obtenga un dato más exacto del tiempo en el que se recuperará la inversión.

En el caso de la empresa Tostao la inversión se recuperará en un periodo de 3 años.

6.6.2 Valor actual neto

Determina si es recomendable llevar a cabo la inversión, puesto que si da un valor negativo no es recomendable, mientras que si se obtiene un resultado igual o mayor a cero la inversión es aceptable.

El VAN se calcula con la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FNF1}{(1+i)^1} + \frac{FNF2}{(1+i)^2} + \frac{FNF3}{(1+i)^3} + \frac{FNF4}{(1+i)^4} + \frac{FNF5}{(1+i)^5} - Inv. Inic.$$

FNF = Flujo Neto de Fondos

i = TMAR

$$VAN = \frac{-3663.00}{(1+0.13)^1} + \frac{11738.88}{(1+0.13)^2} + \frac{16691.97}{(1+0.13)^3} + \frac{22242.48}{(1+0.13)^4} + \frac{29046.72}{(1+0.13)^5} - 26112$$

$$VAN = 20815.17$$

Por lo tanto se obtiene un VAN de \$20815.17 que es el valor presente de los flujos netos que genera el plan en el primer año. Teniendo en cuenta que es un resultado positivo se puede determinar que el plan es **Viable**.

6.6.3 Tasa interna de retorno

Es la tasa de rentabilidad que genera el capital que permanece invertido en el proyecto, esta tasa busca igualar el VAN a cero donde el valor presente de los flujos de caja generados por el proyecto son iguales a la inversión neta realizada.

La TIR se calcula utilizando la misma fórmula que en el VAN, sin embargo se en esta se buscan diferentes alternativas de tasa de descuento de manera que se consiga igualar el VAN a cero.

Para facilitar el cálculo de la TIR se aplica la siguiente tabla en la que mediante la utilización de la fórmula del VAN se estiman porcentajes para la TMAR buscando que el Valor Actual Neto se aproxime a cero.

Cuadro 44 : CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO						
AÑO	FLUJO FONDOS	V.A. AL 13%	V.A. AL 20%	V.A. AL 30%	V.A. AL 31%	V.A. AL 32%
1	-3663,00	-3241,5904	-3052,4976	-2817,6901	-2796,1811	-2774,9979
2	11738,88	9193,2634	8151,9986	6946,0817	6840,4394	6737,1889
3	16691,97	11568,3757	9659,7075	7597,6216	7424,9550	7257,4812
4	22242,48	13641,7299	10726,5049	7787,7107	7552,6270	7326,3472
5	29046,72	15765,3964	11673,2257	7823,1265	7529,0579	7248,1547
SUMA		46927,1750	37158,9391	27336,8503	26550,8982	25794,1742
(-)						
INV. INIC.		26112,0000	26112,0000	26112,0000	26112,0000	26112,0000
VAN		20815,1750	11046,9391	1224,8503	438,8982	-317,8258

Elaborado por: Catalina Ramírez

Una vez obtenido el dato de los porcentajes en los que se aproxima el VAN a cero se utiliza la siguiente fórmula en la que se obtiene el porcentaje exacto en el que el que se consigue que el VAN se iguale a cero:

$$TIR = TD_i + (TD_s - TD_i) * (VAN_i / (VAN_i - VAN_s))$$

$$TIR = 0.31 + (0.32 - 0.31) * (438.90 / (438.90 - (-317.83)))$$

$$TIR = 31.58\%$$

Para el presente plan la TIR es de 31.58% en el primer año, es decir que con este porcentaje de tasa de descuento se consigue igualar los flujos de caja con la inversión realizada.

6.6.4 Tasa mínima aceptable de rendimiento

La TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento como su nombre lo indica es el porcentaje mínimo que puede aceptar la empresa en cuanto a rendimiento de la inversión para evitar una pérdida.

Esta se calcula mediante la suma de factores como la inflación, la tasa pasiva del banco central y la prima de riesgo.

Actualmente la inflación se encuentra en un 9%, la tasa pasiva en un 2% y la prima de riesgo en 2%, por lo tanto la TMAR utilizada en el proyecto es de 13%.

6.6.5 Razón beneficio / costo

Mediante la razón beneficio – costo se puede determinar el valor actual neto que genera el proyecto por unidad monetaria invertida. Se calcula dividiendo el VAN para la inversión neta.

$$B/C = \frac{\sum FNF}{Inversión\ Inicial}$$

$$B/C = 46927.18 / 22112.00$$

$$B/C = 1.80$$

En este caso se obtuvo una razón beneficio/costo de 1.80 para el primer año de operaciones de la empresa.

De acuerdo a todos los factores analizados anteriormente se puede decir que el plan es **viable**.

6.6.6 Escenario optimista y pesimista

6.6.6.1 Escenario optimista

Cuadro 45 : ESCENARIO OPTIMISTA		
VARIABLES UTILIZADAS EN EL PROYECTO		
TENDENCIA	VARIABLE	% 0 VALOR
	INVERSIONES ACTIVO FIJO	13,00%
	DEMANDA	11,00%
	COSTOS VARIABLES UNITARIOS	3,00%
	PRECIO	7,00%
	TASA DE DESCUENTO	13,00%
	GASTOS FINANCIEROS (INTERÉS)	16,50%
	IMPUESTOS	25,00%
	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15,00%
	CAPITAL DE TRABAJO	10,00%
	INFLACIÓN	9,00%
	TASA PASIVA BANCO CENTRAL	2,00%
	PRIMA DE RIESGO	2,00%

Elaborado por: Catalina Ramírez

Cuadro 46 : FLUJO DE FONDOS ESCENARIO OPTIMISTA						
	0	1	2	3	4	5
Ventas		129.044,76	153.266,46	182.034,58	216.202,47	256.783,67
(-) Costos variables de producción		85.077,30	97.268,88	111.207,51	127.143,54	145.363,21
MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN		43.967,46	55.997,58	70.827,07	89.058,92	111.420,46
(-) Costos fijos de producción		22.460,00	22.460,00	22.460,00	22.460,00	22.460,00
(-) Gastos de puesta en marcha		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
(-) Gastos por depreciación		785,00	785,00	785,00	145,00	145,00
UTILIDAD OPERATIVA		19.922,46	31.952,58	46.782,07	65.653,92	88.015,46
(-) Gastos financieros		2.320,54	1.945,77	1.504,26	984,13	371,38
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRABAJ.		17.601,92	30.006,82	45.277,81	64.669,80	87.644,08
(-) Participación trabajadores		4.400,48	7.501,70	11.319,45	16.167,45	21.911,02
(-) Impuesto a la renta		2.640,29	4.501,02	6.791,67	9.700,47	13.146,61
UTILIDAD NETA		10.561,15	18.004,09	27.166,69	38.801,88	52.586,45
Depreciación		785,00	785,00	785,00	145,00	145,00
(-) Capital de trabajo		12.904,48	2.422,17	2.876,81	3.416,79	4.058,12
(-) Pago de financiamiento externo		2.104,67	2.479,45	2.920,96	3.441,09	4.053,84
Inversión inicial	- 26.112,00					
Prestamo bancario	15.000,00					
FLUJOS DE EFECTIVO	- 11.112,00	- 3.663,00	13.887,47	22.153,92	32.089,00	44.619,49

Elaborado por: Catalina Ramírez

Cuadro 477 : EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO OPTIMISTA	
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2,49 años
VALOR ACTUAL NETO	40774,57
COSTO - BENEFICIO	2,56
TASA INTERNA DE RETORNO	44,19%
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO	13,00%

Elaborado por: Catalina Ramírez

Cuadro 488 : CÁLCULO DE LA TIR ESCENARIO OPTIMISTA						
AÑO	FLUJO FONDOS	V. A. AL 13%	V. A. AL 30%	V. A. AL 40%	V. A. AL 44%	V. A. AL 45%
1	-3662,997177	-3241,5904	-2817,6901	-2616,4266	-2543,7480	-2526,2049
2	13887,47328	10875,9286	8217,4398	7085,4455	6697,2769	6605,2192
3	22153,91856	15353,7769	10083,7135	8073,5855	7419,3025	7266,8559
4	32089,00176	19680,7857	11235,2515	8353,0304	7462,8762	7259,1237
5	44619,4912	24217,6722	12017,3263	8296,2998	7206,2969	6961,2079
SUMA		66886,5730	38736,0409	29191,9347	26242,0045	25566,2017
(-) INV. INIC.		26112,0000	26112,0000	26112,0000	26112,0000	26112,0000
VAN		40774,5730	12624,0409	3079,9347	130,0045	-545,7983

Elaborado por: Catalina Ramírez

En el escenario optimista se obtuvo un periodo de recuperación de la inversión de dos años, cinco meses y veinte y siete días. A su vez se obtuvo una tasa interna de retorno de 44.19% con un valor actual neto de \$40774.57 y un costo beneficio de 2.56, lo que indica que el plan es **viable**.

6.6.6.2 Escenario pesimista

Cuadro 49 : ESCENARIO PESIMISTA		
VARIABLES UTILIZADAS EN EL PROYECTO		
TENDENCIA	VARIABLE	% 0 VALOR
	INVERSIONES ACTIVO FIJO	13,00%
	DEMANDA	11,00%
	COSTOS VARIABLES UNITARIOS	3,00%
	PRECIO	1,00%
	TASA DE DESCUENTO	13,00%
	GASTOS FINANCIEROS (INTERÉS)	16,50%
	IMPUESTOS	25,00%
	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15,00%
	CAPITAL DE TRABAJO	10,00%
	INFLACIÓN	9,00%
	TASA PASIVA BANCO CENTRAL	2,00%
	PRIMA DE RIESGO	2,00%

Elaborado por: Catalina Ramírez

Cuadro 50 : FLUJO DE FONDOS ESCENARIO PESIMISTA						
	0	1	2	3	4	5
Ventas		129.044,76	144.672,08	162.191,87	181.833,30	203.853,32
(-) Costos variables de producción		85.077,30	97.268,88	111.207,51	127.143,54	145.363,21
MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN		43.967,46	47.403,20	50.984,36	54.689,76	58.490,11
(-) Costos fijos de producción		22.460,00	22.460,00	22.460,00	22.460,00	22.460,00
(-) Gastos de puesta en marcha		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
(-) Gastos por depreciación		785,00	785,00	785,00	145,00	145,00
UTILIDAD OPERATIVA		19.922,46	23.358,20	26.939,36	31.284,76	35.085,11
(-) Gastos financieros		2.320,54	1.945,77	1.504,26	984,13	371,38
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRABAJ.		17.601,92	21.412,44	25.435,11	30.300,64	34.713,73
(-) Participación trabajadores		4.400,48	5.353,11	6.358,78	7.575,16	8.678,43
(-) Impuesto a la renta		2.640,29	3.211,87	3.815,27	4.545,10	5.207,06
UTILIDAD NETA		10.561,15	12.847,46	15.261,06	18.180,38	20.828,24
Depreciación		785,00	785,00	785,00	145,00	145,00
(-) Capital de trabajo		12.904,48	1.562,73	1.751,98	1.964,14	2.202,00
(-) Pago de financiamiento externo		2.104,67	2.479,45	2.920,96	3.441,09	4.053,84
Inversión inicial	- 26.112,00					
Prestamo bancario	15.000,00					
FLUJOS DE EFECTIVO	- 11.112,00	- 3.663,00	9.590,28	11.373,13	12.920,15	14.717,40

Elaborado por: Catalina Ramírez

Cuadro 51 : EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO PESIMISTA	
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3,29 años
VALOR ACTUAL NETO	1951,34
COSTO - BENEFICIO	1,07
TASA INTERNA DE RETORNO	15,16%
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO	13,00%

Elaborado por: Catalina Ramírez

Cuadro 52 : CÁLCULO DE LA TIR ESCENARIO PESIMISTA						
AÑO	FLUJO FONDOS	V. A. AL 13%	V. A. AL 13,5%	V. A. AL 14%	V. A. AL 15%	V. A. AL 16%
1	-3662,997177	-3.241,5904	-3.227,3103	-3.213,1554	-3.185,2149	-3.157,7562
2	9590,282768	7.510,5981	7.444,5712	7.379,4112	7.251,6316	7.127,1424
3	11373,12701	7.882,1475	7.778,4364	7.676,5368	7.478,0156	7.286,2811
4	12920,15034	7.924,1702	7.785,4572	7.649,7662	7.387,1379	7.135,6840
5	14717,39946	7.988,0148	7.813,6107	7.643,7561	7.317,1486	7.007,1454
SUMA		28.063,3402	27.594,7652	27.136,3148	26.248,7188	25.398,4967
(-) INV. INIC.		26.112,0000	26.112,0000	26.112,0000	26.112,0000	26.112,0000
VAN		1.951,3402	1.482,7652	1.024,3148	136,7188	-713,5033

Elaborado por: Catalina Ramírez

En el escenario pesimista se determinó un periodo para recuperar la inversión de tres años, tres meses y trece días. Por su parte presenta una tasa interna de retorno de 15.16% con un valor actual neto de \$1951.34 y un costo beneficio de 1.07 lo que significa que el plan es **Viable**.

Cuadro 53 : RESUMEN DE EVALUACIÓN FINANCIERA			
ESCENARIO	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3.03 años	2.44 años	3,23 años
VALOR ACTUAL NETO	20815.17	42758.80	3935,57
COSTO – BENEFICIO	1.80	2.64	1,15
TASA INTERNA DE RETORNO	31.58%	45.67%	17,32%
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO	13.00%	13.00%	13,00%

Elaborado por: Catalina Ramírez

Como se puede observar en los tres escenarios se obtiene un VAN positivo lo que indica que en cualquiera de estas circunstancias el plan es **Viable**.

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

El mercado de la ciudad de Quito es muy atractivo para la comercialización de golosinas integrales Tostao debido a que la cultura, costumbres y tradiciones de Colombia y Ecuador son muy similares ya que existe una permanente demanda insatisfecha para este tipo de productos en dicha ciudad estimada para el año 2009 en 178 tiendas naturistas.

Existen muy pocos competidores en la ciudad de Quito para la comercialización de golosinas integrales e incluso muchos de ellos no cuentan con el respectivo registro sanitario, requisito primordial para comercializar productos alimenticios.

Tanto en la investigación de mercados como en la degustación de productos efectuada, se pudo determinar que existe una gran aceptación hacia el consumo de las golosinas integrales que ofrece la empresa Tostao en la ciudad de Quito, ya que un 92% del total de encuestados se mostraron muy interesados en adquirir estos productos.

Uno de los factores principales para alcanzar un buen posicionamiento en el mercado es la adecuada aplicación de las estrategias del mix de marketing, ya que gran parte de las personas que nunca han consumido golosinas integrales, desconocen la existencia de estos productos.

En el estudio financiero realizado se obtuvo un Valor Actual Neto positivo de \$20815.17, lo que indica que el plan es **viable** y por lo tanto se puede llevar a cabo tan pronto como la empresa lo decida.

7.2 RECOMENDACIONES

Enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa hacia la difusión y promoción de las golosinas integrales que ofrece, dando a conocer sus características y beneficios, buscando que el mercado se familiarice con la marca y tienda a consumir este tipo de productos.

Obtener primordialmente el Registro Sanitario de Ecuador para que la empresa pueda comercializar sus productos dentro de las leyes establecidas en el país y a su vez cuente con una ventaja frente a la mayoría de sus competidores.

Tecnificar y optimizar aún más los procesos productivos de manera que la empresa pueda cubrir oportunamente con los requerimientos de sus clientes tanto en Colombia como en Ecuador.

Poner en marcha el presente plan estratégico de marketing para cumplir con los objetivos de comercialización de productos de la empresa Tostao en la ciudad de Quito.

Realizar un monitoreo periódico del mercado para conocer sus tendencias, de manera que la empresa se encuentre en capacidad de actuar y adaptarse oportunamente a los permanentes cambios que este presenta.

Llevar a cabo el proyecto de comercialización de golosinas integrales Tostao en la ciudad de Quito.

Comercializar las golosinas Tostao tanto en tiendas naturistas como en tiendas de barrio, bares de escuelas, colegios y universidades, gimnasios, supermercados, entre otros, para facilitar a los clientes acceder a este tipo de productos.

BIBLIOGRAFÍA

CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO: *Guía General del importador*, 2008.

HAWKINS, BEST, COMYE: *Comportamiento del consumidor*, Editorial MacGrawHill.

MENESES, Edilberto: *Preparación y evaluación de proyectos*, Qualityprint Cia. Ltda., 4ta. Ed., Quito – Ecuador, 2004.

MORENO GUERRA, Luis: *Integración Fronteriza*, Ejemplo del Ecuador y Colombia, AFESE-Ildis; 1996.

NARRES K. Malhotra: *Investigación de mercados un enfoque aplicado*, editorial Pearson, 4ª ed. México, 2004.

SALAZAR PICO, Francis: *Gestión Estratégica de Negocios*, Management Advise & Consulting, Ecuador, 2005.

SERNA GÓMEZ, Humberto: *Gerencia Estratégica*, 3R Editores Ltda. 7ma ed., junio 2000.

STANTON, William J: *fundamentos de marketing*, Editorial McGraw-Hill, 14ª edición (03/2007).

LINKOGRAFÍA

- ✓ <http://www.aduana.gov.ec/contenido/proclImportar.html>
- ✓ http://www.angelfire.com/moon2/lapromocionfme/FME_archivos/page0003.htm
- ✓ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
- ✓ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual
- ✓ <http://buenciudadano.myblog.it/archive/2007/09/18/entendiendo-lo-que-son-los-valores-y-principios.html>
- ✓ <http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/103006-objetivos-organizacionales.php>
- ✓ <http://cursa.ihmc.us/servlet/SBReadResourceServlet?rid=>
- ✓ <http://www.degerencia.com/glosario.php?pid=204>
- ✓ http://www.ecuadorinvest.org/ecuadorinvest/docs/10_9RegimenTributario.pdf
- ✓ <http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/Producto%20%20clasificacion%20y%20ciclo%20de%20vida.ppt>
- ✓ http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/publicidadconceptos
- ✓ <http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/l26073.htm>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/41/presupuesto.htm>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>
- ✓ <http://www.ipm.com.pe/glosariomktg.htm>
- ✓ <http://www.logotipos.com.mx/recursos/color/cafe.html>
- ✓ http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketin_g.php?pg=21
- ✓ http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia_crm.mspx
- ✓ <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDePresupuesto>
- ✓ http://www.mmrree.gov.ec/mre/documentos/ministerio/planex/ponencia_cevallos_ecu_col.pdf
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>
- ✓ <http://html.monografias.com/administracion-empresarial.html>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml#POSIC>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos5/funda/funda2.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos/ofertaydemanda/ofertaydemanda.shtml>

- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml#DEFINIC>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml#PARAM>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos12/lapromo/lapromo.shtml#ADMINISTR>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos/promoproductos/promoproductos.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>
- ✓ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- ✓ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>
- ✓ <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- ✓ <http://www.promonegocios.net/promocion/objetivos-promocion.html>
- ✓ http://www.publirecta.com/dicc/diccionario_de_publicidad_d.php
- ✓ <http://www.senres.gov.ec/GlosarioTerminoP.html>
- ✓ http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm
- ✓ <http://www.webusable.com/coloursMean.htm>
- ✓ <http://www.webdelabelleza.com/cuidado-del-cuerpo/por-que-comer-productos-integrales>
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Principio>
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza_comercial
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_pa%C3%ADs
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Desempleo>
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad_de_Quito
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_%28econom%C3%ADa%29
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito_de_gasto_presupuestario
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Merchandising>

GLOSARIO

- ✦ **Amortizar.-** Con este término contable se expresa la pérdida del valor de un activo financiero por medio de su pago o anulación, como consecuencia del uso, del paso del tiempo, de los avances de la técnica, o del cumplimiento del fin para el que estaba destinado.
- ✦ **Aspartame.-** Edulcorante artificial que se utiliza en lugar de azúcar por su bajo contenido en calorías.
- ✦ **Demanda.-** Es la cantidad de bienes y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar dependiendo de su poder adquisitivo.
- ✦ **Demanda insatisfecha.-** Se produce cuando la demanda planeada, en términos reales, supera a la oferta planeada y, por lo tanto, no puede hacerse compra efectiva de bienes y servicios.
- ✦ **Estrategia.-** Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.
- ✦ **Prima de Riesgo.-** Elementos de tipo externo que pueden afectar el resultado esperado de inversiones, producción, ventas, etc. Los factores de riesgos pueden afectar positiva o negativamente los resultados esperados.
- ✦ **Financiamiento.-** Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.
- ✦ **Homofonía.-** Es un fenómeno de la lingüística por el cual dos palabras diferentes coinciden en la forma externa (del griego "homo" igual y "fono" sonido).

- ✦ **Marketing.-** Estudio o Investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.
- ✦ **Oferta.-** Es la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos. Está determinada por factores como el precio del capital, la mano de obra y la combinación óptima de los recursos mencionados, entre otros. Es la relación entre la cantidad de bienes ofrecidos por los productores y el precio de mercado actual.
- ✦ **Posicionamiento.-** Es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.
- ✦ **Presupuesto.-** Es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año.
- ✦ **Segmentación de mercado.-** Es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores.
- ✦ **Tasa Interna de Retorno (TIR).-** Tasa que iguala los flujos de ingresos y egresos futuros de una inversión. Corresponde a la rentabilidad que obtendría un inversionista de mantener el instrumento financiero hasta su extinción, bajo el supuesto que reinvierte los flujos de ingresos a la misma tasa.
- ✦ **Valor actual.-** Es el resultado de descontar cantidades futuras de la cantidad presente, utilizando una determinada tasa de descuento. Esta tasa de descuento refleja los tipos de interés del dinero y el elemento de riesgo que existe en la operación.

ANEXOS