

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
E.S.P.E.**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

ESPECIALIZACIÓN: INGENIERÍA COMERCIAL

***TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL***

TITULO DE LA TESIS

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DEL SUPLEMENTO ALIMENTICIO
EN BASE A FIBRA SOLUBLE DE LABORATORIOS FROSHER
DEL ECUADOR, DENTRO DE LA CIUDAD DE QUITO.**

DIANA KARINA HEREDIA CAÑIZARES

**DIRECTOR: Ing. Hernán Paz, MBA.
CODIRECTOR: Ing. Arcenio Córdova.**

SANGOLQUÍ, MARZO DE 2007

CERTIFICACIÓN

En nuestra condición de Director y Codirector, certificamos que hemos revisado el desarrollo del Proyecto de Grado titulado “**Plan Estratégico De Marketing Para La Comercialización Del Suplemento Alimenticio En Base A Fibra Soluble De Laboratorios Frosher Del Ecuador Dentro De La Ciudad De Quito.**” elaborado por la señorita Diana Karina Heredia Cañizares, observando las disposiciones institucionales, metodología y técnicas que regulan esta actividad académica, autorizamos que la mencionada señorita, reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades del Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio, y proceda a la exposición de su contenido.

Sangolquí, 7 de marzo de 2007

Ing. Hernán Paz
Director

Ing. Arcenio Córdova
Codirector

DEDICATORIA

El desarrollo de la presente Tesis, esta dedicado a aquellas personas que de manera incondicional me han apoyado, con su aliento y estímulo para la culminación de la misma.

Mi Familia

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser la fuente de inspiración divina que guía mi vida, a mi Familia, de manera especial a mis Padres Tulia y Mario, por sus enseñanzas, gracias a las cuales me he formado como una persona íntegra, con valores y que está en capacidad de enfrentar todas las contingencias de mi nueva carrera profesional, a mis Abuelitos Tulita y José por su guía, apoyo y, aunque ya no están conmigo físicamente, siento su presencia y amor, a mis amigos por sus consejos y alicientes, a los Directivos de Laboratorios Frosher del Ecuador por el auspicio brindado y la apertura que tuvieron en todo momento, para el buen desarrollo de la presente Tesis, al Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio, por las enseñanzas y conocimientos impartidos durante mis años de estudio superior, en especial al Ingeniero Hernán Paz, por su valiosa guía y experiencia, a quien siempre agradeceré, no solo en calidad de alumna sino también de amiga.

INTRODUCCIÓN

El hombre, en su afán de supervivencia, ha asociado la necesidad de sobrevivir con cualquier elemento que se encuentre relacionado con la salud. Siempre ha sido así. Sin embargo, durante la segunda mitad del siglo XX, la humanidad comienza a preocuparse por una correcta alimentación para mejorar su estado de salud. Es en ese momento cuando nace la relación entre la medicina y la nutrición. Más recientemente, en el transcurso de las dos últimas décadas, la fibra vuelve a tener un inusitado interés porque se le supone que posee efectos preventivos contra determinadas enfermedades del mundo desarrollado.

Por tal motivo Laboratorios FROSHER ha mantenido un enfoque claro hacia productos naturales y de excelente calidad, que además marginen grandes volúmenes de ventas, y que por ende generan altos niveles de rentabilidad. Esto ha motivado a la organización a desarrollar un producto que cubra estas necesidades, abarcando el mercado capitalino, en un afán de ir acorde a las nuevas tendencias del mundo actual y su orientación hacia productos sanos, naturales y económicos, a través de Políticas de preservación ambiental permitan generar un desarrollo sostenido y responsable.

Aquí nace la necesidad de un Plan Estratégico de Marketing, que aproveche las ventajas del sector, ya que de no ser así se corre el riesgo de dejar de explotar la cualidades del producto, y desgastar los recursos de la organización en actividades que no estén encaminadas hacia la consecución de los objetivos estratégicos propuestos.

ÍNDICE

ÍNDICE	PAG.
CAPÍTULO I	
1. ANTECEDENTES	
1.1 Giro del Negocio	1
1.2 Direccionamiento Estratégico Empresa	2
1.3. Direccionamiento Estratégico Actual Laboratorios Frosher	6
1.4 Análisis Direccionamiento Estratégico Actual	8
CAPÍTULO II	
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	
2.1 Introducción al Análisis Situacional	09
2.2 Concepto e Importancia	09
2.3 Partes Confortantes del análisis Situacional	10
2.4 Análisis del Macroambiente	11
2.4.1 Factores Económicos	11
2.4.2 Factores Sociales	17
2.4.3 Factores Culturales	18
2.4.4 Factores Político	21
2.4.5 Factores Tecnológico	24
2.4.6 Factores Ecológicos	26
2.4.7 Factores Internacional	27
2.4.8 Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas	32
2.5 Análisis del Microambiente	34
2.5.1 Identificación del Cliente	34
2.5.2 Ciclo del negocio	36
2.5.3 Estudio de la Competencia	36
2.5.4 Estudio de los Proveedores	39

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

2.5.5	Relaciones a la Industria a la que pertenece	40
2.5.6	Análisis del Sector mediante la matriz de Fuerzas Competitivas de Porter	42
2.5.7	Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas	47
2.6	Análisis Interno	47
2.61.	Aspectos Organizacionales	47
2.6.1	Área de Recursos Humanos	54
2.6.2	Área Financiera	60
2.6.3	Área Producción	61
2.6.4	Área de Marketing	69
2.6.5	Matriz Resumen de Fortalezas y Debilidades	72
2.7	Diagnósticos Situacional	73
2.7.1	Matriz general de factor FODA (Matriz Análisis Interno – Externo)	73
2.7.2	Informe diagnóstico	76
2.8	Propuesta de Mapa Estratégico Empresarial	77
2.8.1	Identificación de Áreas Estratégicas: Ofensivas y Defensivas	77
2.8.1.1	Matriz Para Identificar Las Estrategias Ofensivas	77
2.8.1.2	Matriz Para Identificar Las Estrategias Defensivas	78
2.8.2	Propuesta del Nuevo Mapa Estratégico Empresarial	79
2.8.3	Identificación de Objetivos Estratégicos Empresariales	81
2.8.3.1	Identificación De Pre-Objetivos	81
2.8.3.2	Ponderación De Objetivos	83
2.8.3.3	Objetivos Estratégico	85
2.8.4	Propuesta de Mapa Estratégico Empresarial	86

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Segmentación (Marco Teórico)

3.1	Introducción	87
-----	--------------	----

3.2	Mercado	88
3.3	Clasificación del Mercado	88
3.3.1	Tipos del Mercado	89
3.3.2	Definición De Segmentación De Mercado	90
3.3.3	Beneficios De La Segmentación De Mercado	90
3.4	Requisitos para una optima Segmentación de Mercado	91
3.5	Procesos de segmentación para mercados de consumo	92
3.6	Tipos de segmentación para mercados industriales	93
3.7	Criterios de segmentación para mercados	93
3.8	Unidades decisorias de Compras	97
3.9	Selección de Mercado Meta	98
3.10	Aplicación De La Segmentación A Las Estrategias De Marketing	98
3.11	Instrumentos Comerciales Y Segmentación.	99
3.12	Demanda	100
Segmentación (Parte Práctica)		
3.13	Definición del tipo de mercado en que actúa la empresa	102
3.13.1	Tamaño del Mercado	102
3.14	Preparación de la investigación de campo	103
3.14.1	Definición del objetivo de la investigación	104
3.14.2	Etapas de la Investigación	104
3.14.3	Etapas de la Planificación y Organización	105
3.15	Cálculo del tamaño de la Muestra	105
3.16	Tipos de muestreos	105
3.17	Método a utilizar	118
3.17.1	Cálculo del tamaño de la Muestra	119
3.17.2	Técnicas de Investigación	120
3.17.3	Métodos De Encuestas Clasificados Por Modo De Aplicación	128
3.17.4	Diseño del Cuestionario	129
3.18	Resultados de la Investigación	132
3.18.1	Resultados Globales	132
3.18.2	Análisis por segmento	132
3.18.3	Comportamiento del Mercado: Cross-Tab	141

3.18.4	Relación entre variables	151
--------	--------------------------	-----

CAPÍTULO IV

4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1	Objetivos	151
4.1.1	Concepto	151
4.1.2	Clasificación	161
4.1.3	Características	162
4.1.4	Metodología para fijar objetivos	163
4.1.5	Objetivos para la Propuesta	165
4.2	Estrategias	171
4.2.1	Concepto	171
4.2.2	Importancia	171
4.2.3	Clasificación	172
4.2.4	Descripción	172
4.2.5	Cuadro Comparativo de las Estrategias y su aplicabilidad	174
4.2.6	Perfil estratégico a adoptarse	180

CAPÍTULO V

5. PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

Marketing Mix

5.1	Componentes del marketing mix	182
5.2	Producto	182
5.2.1	Clasificación	183
5.2.2	Atributos del Producto	184
5.2.3	Estrategias de Producto	185
5.3	Precio	186
5.3.1	Métodos para fijación de precios	187
5.3.2	Estrategias de precios	189
5.4	Canales de Distribución	190

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

5.4.1	Estructura de los canales de distribución	191
5.4.2	Estrategias de distribución	195
5.5	Promoción	196
5.5.1	Administración de la Promoción de Ventas	198
5.5.2	Objetivos y estrategias de Promoción	200
5.5.3	Selección de Técnicas asociadas	203
5.5.4	Evaluación de la Promoción de Ventas	203
5.6	Matriz Estrategias de Marketing	205
5.6.1	Matriz de alineamientos Objetivos - Estrategias de Marketing mix	205
5.6.2	Perfil estratégico a adoptarse	206
5.7	Plan Operativo	209
5.7.1	Plan Operativo de Marketing Mix	210

CAPÍTULO VI

6. PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIO DE LA PROPUESTA

6.1	Presupuesto	216
6.1.1	Concepto	216
6.1.2	Importancia	217
6.1.3	Clasificación	218
6.1.4	Métodos para la elaboración del Presupuesto Publicitario	221
6.1.5	Concepto de Presupuesto de Ventas y Mercadotecnia	224
6.1.6	Presupuesto de marketing para la Propuesta	226
6.1.7	Análisis del presupuesto de marketing	227
6.2	Evaluación de Beneficios del Proyecto	229
6.3	Flujo de Caja	231
6.3.1	Concepto	231
6.3.2	Importancia	232
6.3.3	Métodos para elaborar flujos de caja	232
6.4	Estado de Resultados	234
6.4.1	Concepto	235

6.5	Flujo de Caja con el Plan	236
6.6	Flujo de Caja sin el Plan	237
6.7	Estado de resultados para la Propuesta con y sin el Plan	238
6.8	Análisis de los resultados	239
6.9	Análisis de Sensibilidad	240
6.9.1	Construcción de escenarios	240
6.9.2	Tipos de escenarios	240
6.9.3	Flujo de Caja con los diferentes escenarios	242
6.9.4	Estado de Resultados con los diferentes escenarios	243
6.9.5	Comparación de los resultados	244
6.9.6	Análisis de Sensibilidad	244
6.9.7	Retorno de la Inversión	245
6.9.8	Resumen de los Resultados	249
6.9.9	Cuadro Resumen de la evaluación financiera por criterio	252
 CAPÍTULO VII		
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
		255
 BIBLIOGRAFÍA		
		258
 ANEXOS		
		260

CAPÍTULO I

1.1 GIRO DEL NEGOCIO

El diecisiete de septiembre del 2002 en la ciudad de Quito, se establece Laboratorios Frosher del Ecuador, iniciando sus actividades con la producción de productos farmacológicos, posteriormente productos naturales propios, además de prestación de servicios de maquila y tercerización de producción.

Laboratorios Frosher del Ecuador Cia. Ltda., es una empresa legalmente constituida, siendo su actividad la producción y comercialización en diferentes ciudades del país, de productos farmacéuticos y naturales destinados al consumo humano.

Su planta de producción esta localizada al Sur de Quito Sector Obrero Independiente y, sus oficinas ubicadas en la Calle de la Canela E2-142 y Amazonas. Actualmente la empresa cuenta con la colaboración de 11 personas entre área administrativa y producción; personal competente, comprometido con los objetivos de la empresa y cuyo trabajo está enrumado dentro de la ética, el trabajo en equipo y sobre todo el compromiso de servir y brindar a la sociedad productos de la más alta calidad y acordes a las necesidades del mercado actual.

Los principales productos de la empresa son: Noblex, Paico, Té adelgazante, Sen y Placebos; generando un promedio de ventas de \$80.000,00. Anuales.

1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA EMPRESA

➤ Conceptos Básicos ¹

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Siendo parte esencial de la planificación estratégica de una compañía.

No debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal).

El plan de marketing es una herramienta que permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente se podrá elaborar si no se sabe donde se está y a donde se quiere ir.

El direccionamiento estratégico está íntimamente relacionado con la productividad, competitividad, eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción y mejoramiento de la calidad de vida. Es hablar de obtener resultados concretos en las mejores condiciones y términos.

a) Objetivos

A raíz del análisis anterior conviene fijar las metas que se pretende alcanzar, con los medios disponibles.

Los objetivos deben ser:

- Medibles cualitativa o cuantitativamente
- Alcanzables
- Contar con los medios adecuados

¹ MENESES, Edilberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición., 2004.

- Estar perfectamente descritos
- Aceptados por las personas implicadas

b) Principios y Valores

Valores:

Son códigos de conducta que se hacen deseables en la práctica cotidiana de los miembros de la Organización. :

- ❖ honradez,
- ❖ tolerancia,
- ❖ respeto,
- ❖ solidaridad.

Principios:

Verdades fundamentales que orientan el quehacer cotidiano en la Organización Ej.:

- ❖ calidad,
- ❖ eficiencia,
- ❖ servicio,
- ❖ universalidad,
- ❖ corporatividad.

c) Misión ²

➤ Concepto

Propósito fundamental. Identifica el quehacer específico de una Organización, empresa o institución, o de una parte de ésta. Señala el para qué se constituye, su razón de ser.

² KINNEAR/TAYLOR; Investigación de mercados; Mc. Graw Hill, año 2005.

Una misión bien redactada debe expresar claramente a qué se dedica la institución como razón básica, su radio de acción (local, regional, nacional), sus públicos externos e internos, el grado de desarrollo tecnológico que posee y sus principales fortalezas o cualidades.

Debe permitir a una persona ajena entender claramente sus características fundamentales, sin necesidad de preguntarlas.

➤ **Elementos de la misión**

- Definición del negocio.
- Visión y metas principales.
- Filosofía corporativa.

➤ **Componentes de la misión**

- El negocio.
- Razón de supervivencia.
- Propósito.
- Objetivos.
- Elementos diferenciales.
- Clientes.
- Productos o servicios actuales y futuros.
- Mercados presentes y futuros.
- Canales de distribución actuales y futuros.
- Principios organizacionales.
- Compromisos con grupos de interés.

d) Visión ³

➤ **Concepto**

Identificación clara de lo que la Organización quiere llegar a ser en un tiempo determinado.

³ KINNEAR/TAYLOR; Investigación de mercados; Mc. Graw Hill, año 2005.

Por sus mismas características debe ser retadora, concreta, estimuladora de la acción y del compromiso, y formularse para un período concreto de tiempo.

Para esto es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Qué desea hacer?
- ¿Hacia dónde desea proyectarse?
- Factores claves del éxito.
- Ideas de todos los miembros de la organización.

➤ **Elementos de la visión**

- Formulada para los líderes.
- Dimensión del tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Realista y posible.
- Consistente.
- Difundida interna y externamente.

e) Políticas Direccionadoras:

Enunciados o criterios generales establecidos por quienes dirigen la empresa, que permiten orientar y encausar el pensamiento y la acción de los diferentes colaboradores en su actuación cotidiana.

Delimitan un área dentro de la cual se establecen unas reglas de actuación y comportamiento y aseguran que las decisiones de rutina sean consistentes y contribuyan tanto a la definición como al logro de objetivos.

Tienden a determinar de antemano la estabilidad en las respuestas a las aspiraciones y deseos de los colaboradores, a evitar repetidos análisis sobre la misma cuestión.

1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL DE LABORATORIOS FROSHER DEL ECUADOR

El direccionamiento estratégico de la empresa, está constituido a través de una serie de componente los cuales se resumen en un documento formal en donde consta:

a) Objetivos

Objetivo General

- Generar satisfacción a cada cliente y contribuir a mejorar su calidad de vida, mediante productos farmacéuticos y naturales de consumo humano bajo estándares de calidad y eficiencia.

Objetivos Específicos

- Tener un crecimiento rápido que permita generar fuentes de empleo.
- Explorar en el mediano plazo nuevos mercados a nivel Nacional.
- Incrementar el patrimonio de la empresa.
- Generar los recursos necesarios para el mejoramiento continuo de la empresa.
- Proporcionar capacitación a la fuerza de ventas.

b) Valores Empresariales

- Pro actividad
- Empoderamiento
- Ética
- Lealtad
- Crecimiento Mutuo
- Respeto
- Puntualidad
- Disciplina

c) Misión

Producir y comercializar productos farmacéuticos y naturales de consumo humano bajo estándares de calidad y eficiencia, con la más alta tecnología, para satisfacer las necesidades de cuidado de la salud de la población de Quito, mejorando así su calidad de vida.

d) Visión

Transformarnos en la primera empresa Nacional productora y comercializadora de productos farmacéuticos y naturales de consumo humano.

1.4 ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Los objetivos específicos se integran al perfil del negocio de Laboratorios FROSHER. Cabe la pena resaltar la importancia de involucrar a los miembros de la organización dentro del compromiso al cual se está enfocando la institución dentro de la sociedad.

La institución resalta una serie de principios y valores dentro de los cuales se marca la organización, pero es clara la poca diferenciación entre unos y otros. Se debe recordar que los valores están íntimamente relacionados con el desenvolvimiento humano, mientras que los principios corresponden al factor institucional.

La Misión de la empresa señala de forma concreta la razón de ser de la organización, además de integrar todos los componentes básicos de la misión, pero se le daría mayor identidad a la misma si se resaltaran elementos diferenciales que la hagan particularmente especial dentro de el mercado farmacéutico así como su compromiso a grupos de interés específicos.

La Visión detalla las aspiraciones de la empresa y el deseo de posicionarse dentro del mercado farmacéutico ecuatoriano. Pero debería especificarse los factores claves para poder alcanzarla, a través del consenso de lo miembros de la empresa, dimensionando en el tiempo dicha proyección. Esto obligaría al personal de la institución de una forma más comprometida y alentadora a alcanzar las metas propuestas.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional de la empresa es el estudio de los participantes y fuerzas externas que influyen en el funcionamiento de la misma.

Es un elemento de profunda incidencia sobre la empresa, el cual puede representar ventajas como desventajas, en donde la organización debe utilizar sus sistemas de información para observar el medio cambiante en el que se desenvuelve.

El análisis de la situación de Laboratorios FROSHER del Ecuador, se inicia adoptando una visión estructurada a su entorno industrial. Siendo que para el sector económico o industrial, se entiende el grupo de empresas que compiten directamente entre sí, con el objeto de cubrir un mercado definido, con productos o servicios similares. Actualmente Laboratorios FROSHER se encuentra en un periodo de crecimiento y expansión de su mercado. Por lo que será de vital importancia considerar todos los aspectos de incidencia dentro de la organización y que serán una base fundamental para el desarrollo del Plan.

2.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA

El análisis situacional permitirá conocer el entorno externo e interno en el que realiza sus actividades la empresa. Este entorno se lo conoce como macroambiente y microambiente.

2.3 PARTES CONFORMANTES DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

En este apartado deberemos identificar:

- Competidores existentes

- DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
 - Productos, precios, descuentos, ubicación, facturación, diseño, fabricación, finanzas etc., de cada uno.
 - Políticas de venta, canales de distribución empleados, publicidad y promoción.
 - Entorno y situación del mercado, Situación económica, política, legal, tecnológica etc.
 - Comportamiento del consumidor, patrones de uso del producto, costumbres del sector, de la industria o el mercado.
 - Tendencias y evolución posible del mercado.
 - Situación de la empresa respecto a políticas de productos, finanzas, capacidad productiva, tecnológica, costes, personal, medios, etc.
-
- ¿Quiénes son los clientes?

 - ¿Por qué compran?

 - ¿Cuándo compran?

 - ¿Dónde compran?

 - ¿Cómo compran?

 - ¿Cuánto compran?

 - ¿Con qué frecuencia?

2.4 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

En este punto se realizará el análisis de los escenarios externos que tienen relación con el accionar de la organización.; y dentro de estos, los factores de mayor preponderancia positiva y negativa.

2.4.1 Factores económicos

Es vital considerar todos los factores de incidencia económica y la manera como afectan el accionar de la institución para su normal desenvolvimiento. Los análisis que se realizan en una planificación operativa se fundamentan especialmente en el aspecto económico, para hacer posible sus realizaciones; es necesario se mantenga sin mayores variaciones el presupuesto previsto; a esta premisa contribuye definitivamente la estabilidad monetaria.

PIB.-

Tabla 2.01

PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL		
PERIODO	VARIACIÓN ANUAL %	PIB (miles de dólares)
2000	2,80	15.933.666
2001	5,34	21.249.577
2002	4,25	24.899.481
2003	3,58	28.635.909
2004 Sd.	7,92	32.635.711
2005 p.	4,74	36.488.920
2006 prev.	4,32	39.823.744
(sd) semidefinitivo		
(p) provisional		
(prev) previsiones o proyecciones		

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Describe el comportamiento futuro de la economía por el lado de la producción. El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

Se puede ver en el gráfico No. 2.01, que el Producto Interno Bruto decreció del año 2005 a 2006 en un 0.32%, debido a la inestabilidad política, jurídica y económica que ha sufrido el país en los últimos años.

En los últimos meses se ha podido observar un lento crecimiento del PIB, al encontrarse la empresa en el sector de Industrias Manufactureras, debido a la elaboración del Suplemento alimenticio y al ser consumido por la población esto genera una aportación al PIB lo que implica una oportunidad de crecimiento. Se debe recordar también que el PIB, influye directamente en la capacidad adquisitiva de las personas, un incremento en el PIB Per Cápita significaría mayor cantidad de recursos para que la población este en la capacidad de adquirir el producto. Todo esto en suma aportaría favorablemente al desarrollo económico de la empresa, de la Industria y en general de la nación.

Inflación.-

Tabla 2.02

PERIODO	% INFLACIÓN
Sep-06	3,21
Ago-06	3,36
Jul-06	2,99
Jun-06	2,80
May-06	3,11
Abr-06	3,43
Mar-06	4,23
Feb-06	3,82
Ene-06	3,37
Dic-05	3,14
Nov-05	2,74
Oct-05	2,72
Sep-05	2,43

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

Ago-05	1,96
Jul-05	2,21
Jun-05	1,91
May-05	1,85
Abr-05	1,54
Mar-05	1,53
Feb-05	1,62
Ene-05	1,82

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

En diciembre de 2006 la inflación anual fue de 4,36%, superior en 2,41 puntos porcentuales a la inflación anual observada en diciembre de 2005 (1,95%), y así mismo mayor al último estimado del BCE de 3,9%.

Se han citado varias razones para el gran aumento de la inflación. Entre ellas, más dinero en la economía para el consumo por la devolución de los fondos de reserva, las remesas de los inmigrantes y por los meses en los que se entrega décimos adicionales al sueldo -aunque esto se da todos los años-; y las heladas de la Sierra junto con la sequía de la Costa -en las que consideramos tuvo más influencia la especulación de precios antes que una reducción importante de la producción debido a los problemas climatológicos.

Las PYMES (Pequeñas y Medianas empresas) tienen una participación en el Producto Interno Bruto del Ecuador de aproximadamente un 13%, pero lo que se debe enfatizar es la gran capacidad que tienen para dinamizar la economía, y se vuelven un mecanismo imprescindible para aliviar la desocupación y combatir la pobreza, ya que genera ingresos que permiten satisfacer las necesidades básicas y más elementales del empresario y de su familia que también participa directamente en la actividad

No se debe olvidar que Diciembre es un mes de alto consumo debido a la época navideña. Para el mes de diciembre la canasta familiar básica tuvo un costo de \$437,41 superior en \$43 al nivel que registró en diciembre de 2005 (\$394,45), mientras que la canasta familiar vital pasó de \$273,48 en el último mes del 2005 a \$296,59.

La inflación repercute directamente en la adquisición del producto; ya que si esta alcanza niveles elevados, el poder adquisitivo de la población disminuirá, y como consecuencia limitará las compras de alimentos a los básicos, dejando de lado los productos complementarios o alimentos Suplementarios como la Fibra Soluble. Esto a su vez afectaría en gran medida los planes de crecimiento y expansión del producto. Obligando a la empresa a limitar las estrategias de ventas, a aquellas enfocadas en la disminución de costos, más no a la promoción del producto por las características de diferenciación que éste posee.

Tasas de interés.-

Tabla 2.03

TASAS DE INTERÉS			
Período	Pasiva%	Activa %	Spread%
Sep-05	3,88	7,77	3,89
Oct-05	3,95	8,07	4,12
Nov-05	4,11	9,61	5,50
Dic-05	4,30	8,99	4,69
Ene-06	4,26	8,29	4,03
Feb-06	4,16	8,76	4,60
Mar-06	3,93	8,90	4,97
Abr-06	4,21	8,11	3,90
May-06	4,28	9,17	4,89
Jun-06	4,13	8,51	4,38
Jul-06	4,35	8,53	4,18
Ago-06	4,13	9,42	5,29
Sep-06	4,36	8,77	4,41

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Una tendencia a la baja en la tasa activa significa que la oferta de dinero disponible para la inversión aumenta más rápido que las necesidades de los prestatarios y por eso los tipos de interés tienden a caer. Esta tendencia favorece la recuperación económica del país, puesto que el ahorro no es rentable y es fácil endeudarse para producir.

En un país sano económicamente, la población tiene dinero y por lo tanto puede invertir en su salud a través de productos que ayuden a mejorar su calidad de vida, como sería el caso del Suplemento Alimenticio.

Un incremento en la tasa activa promueve el gasto, ya que el crédito no es factible para la inversión y por ende aumentaría la cantidad de circulante dentro de la economía y esto a su vez significaría que la población estaría en la capacidad de adquirir mi producto. Si esta tendencia se mantiene entraría mayor cantidad de recursos económicos a la empresa, recursos que podrán ser reinvertidos en el desarrollo de la organización.

Por el contrario un incremento en la tasa pasiva promovería el ahorro y la conservación de los recursos financieros, por lo que la población contaría con menos circulante para ser destinado al gasto y en este caso al consumo del producto.

Balanza Comercial.-

Tabla 2.04

EXPORTACIONES FOB	IMPORTACIONES FOB	BALANZA COMERCIAL	TASAS DE CRECIMIENTO
-------------------	-------------------	-------------------	----------------------

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

PER D	Exportaciones Petroleras (millones)	Exportaciones No Petroleras (millones)	Importaciones Petroleras (millones)	Importaciones No Petroleras (millones)	Balanza Comercial Petroleras (millones)	Balanza Comercial no Petroleras	Exportaciones (millones)	Importaciones (millones)
2000	2.442,42	2.484,20	255,93	3.212,70	2.186,50	-728,50	10,68	24,51
2001	1.899,99	2.778,44	249,58	4.730,97	1.650,41	1.952,53	-5,04	43,59
2002	2.054,99	2.981,13	232,41	5.773,18	1.822,58	2.792,05	7,65	20,58
2003	2.606,82	3.615,87	732,79	5.521,45	1.874,03	1.905,57	23,56	4,14
2004	4.233,99	3.518,90	995,06	6.580,10	3.238,93	3.061,20	24,59	21,12
2005	5.869,85	4.230,18	1.714,97	7.853,39	4.154,88	3.623,21	30,27	26,31

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

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

Ecuador al igual que los demás países de la región andina, está totalmente expuesto a la competencia internacional, debido al proceso de apertura y desregulación comercial, esto por un lado tiene beneficios importantes como el crecimiento de las exportaciones de productos primarios, pero las importaciones de bienes de capital y de productos con alto contenido de mano de obra lo hacen a un ritmo mayor, volviéndose crecientemente negativo el saldo en la balanza comercial.

La balanza comercial no Petrolera ha presentado déficit en los últimos años, lo que lleva a deducir que el país enfoca gran cantidad de su actividad comercial en el sector petrolero, relegando de cierta forma el desarrollo y la importancia que tienen los otros sectores. Esto podría ser un agravante para el crecimiento de la Industria farmacéutica, la cual en los últimos años ha tenido un repunte, especialmente por el desarrollo de productos naturales y sanos, que buscan mejorar la calidad de Vida de las personas.

2.4.2 Factores sociales

Este escenario incide directamente en el desenvolvimiento normal de la organización porque el comportamiento, costumbres, de la comunidad facilita o dificulta la aplicación de las acciones propuestas.

El objetivo es brindar un producto que por sus características de precio, calidad, y sabor, esté en la mayoría de hogares de la clase media y alta ecuatoriana, y logre posicionarse como la mejor alternativa para la mejora en la ingesta de alimentos. Por lo tanto el producto va dirigido a todo público, ya que fue diseñado para satisfacer los gustos de todas las personas sin importar que sean niños o adultos, sin importar el género, el estado civil o su personalidad.

Ingresos.- Considerando el precio establecido para el producto. El Suplemento Alimenticio en base a Fibra Soluble está dirigido a personas de clase Media, Media-Alta, con un ingreso mínimo mensual de xxx

Genero.- Masculino y Femenino

Edad.- Desde niños mayores de dos años hasta adultos sin límite de edad en la vejez.

Ocupación.- Estudiantes, amas de casa, profesionales.

2.4.3 Factores culturales

El cuerpo necesita fibra para desechar desperdicios. La fibra absorbe líquido en cantidades mayores a su propio peso y esto ayuda a mantener la materia fecal suelta y previene el estreñimiento

Idiosincrasia

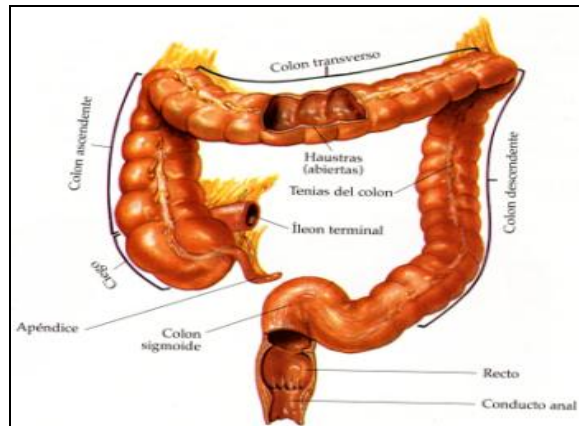
El Suplemento en base a Fibra Soluble está orientado a brindar a la comunidad un producto que mejore la calidad de vida de las personas no únicamente se limita a contrarrestar el estreñimiento. Este empeño en ocasiones se ve frenado por varios aspectos tales como: cultura, costumbres, entorno de la región y otros factores; en resumen la idiosincrasia de la población en general, que minimizan o le dan poca importancia al hecho de no llevar una dieta balanceada, alejándose de la realidad del mundo actual y cerrándose a nuevas alternativas que brinda la medicina moderna.

Calidad de Vida

Hoy en día la mujer participa cada vez más en el ámbito laboral, y realiza además las tareas propias del hogar. Carecen de tiempo y buscan productos prácticos que les permitan satisfacer sus necesidades rápidamente y mejorar su calidad de vida.

Las personas mayores pueden padecer un ritmo intestinal perezoso, que puede hacer aconsejable el consumo de productos enriquecidos con fibra. Sin embargo, lo normal es que la publicidad de los Suplementos Alimenticios esté dirigida a un público adulto, joven y sano que padece

estos problemas por practicar dietas desequilibradas y pobres en verduras y frutas.



Es por eso que actualmente un número cada vez mayor de productos en el mercado responden a las demandas nutricionales de la vida moderna a través de productos enriquecidos con fibras explotando todas las cualidades de la misma y las ventajas que aporta en la nutrición actual.

Salud

Uno de cada diez niños ecuatorianos sufre de sobrepeso, razón por la que es necesario proveerle de un producto libre de grasa, que le ayude a mejorar su digestión y evite complicaciones de salud.



Si no se consume suficiente fibra, a corto plazo, el resultado será una serie de enfermedades que afectaran enormemente a nuestro organismo y los efectos a largo plazo pueden ser más serios. Una dieta pobre en fibras, combinada con el consumo de muchas grasas y calorías, puede resultar en obesidad, diverticulosis (la formación de bolsas a lo largo de la pared debilitada del colon), aumento del nivel de colesterol y mayores posibilidades de cáncer del colon o de mama.

En el caso de la Fibra Soluble el sabor natural a naranja es generado a partir de aceites esenciales extraídos de la cáscara de la corteza de la naranja, y luego son agregados al suplemento, cuidando siempre de

mantener el nivel de sabor. La materia prima es libre de colorantes, aditivos y saborizantes artificiales; por lo tanto es un producto sano, el mismo que por ser exento de grasa y azúcar puede ser consumido por toda la población.

Apertura de la población

En la actualidad, la apertura de mercados ha permitido que ingresen mayor cantidad de productos extranjeros, y los consumidores han podido disfrutar de productos antes desconocidos, por lo tanto están dispuestos al cambio y la experimentación de nuevos productos que satisfagan sus expectativas de vida.

Actualmente en el mercado existen productos nacionales, que son tan buenos o mejores que los extranjeros, ya que son naturales, y que además tienen precios mucha más accesible.

2.4.4 Factores políticos

Dentro de este factor encontramos una serie de situaciones que afectan al normal desenvolvimiento de las actividades de la institución, así como también otros que coadyuvan al cumplimiento de sus objetivos.

El nuevo Gobierno incita plantear una reforma política, promover la reactivación productiva, elaborar una agenda de desarrollo, entre otros; son algunos de los pedidos realizados por representantes de diversos sectores del país a Rafael Correa, presidente electo del Ecuador.

Los presidentes de las Cámaras productivas del país coincidieron en solicitar un refuerzo a la economía del país y atraer la inversión extranjera.

“El nuevo mandatario debe empezar, hoy mismo, a estructurar un plan de Gobierno que permita tener claridad y trabajar en un nuevo modelo

económico que vuelva a dar dinámica al país para que haya empleo y producción”, manifestó César Rohón, presidente de la Cámara Nacional de Pesquería.

El Presidente tiene que actuar bajo un criterio de sensatez para generar empleo, inversiones y mantener un intercambio comercial sano y sostenido con otros países y mercados en el mundo. El nuevo Gobierno debe propiciar condiciones adecuadas para la inversión extranjera y generar oportunidades de crecimiento económico y social. Hay que establecer consensos de largo plazo con las fuerzas políticas; y la decisión que tome el Presidente de articularse con el mundo no necesariamente tiene que verse por el lado del ATPDEA, ni por el TLC, sino con una política clara de inserción comercial en el mundo.

Con un nuevo presidente electo se observa que la reforma es necesaria y fundamental. Por ejemplo, la conveniencia de haber elegido diputados en segunda vuelta electoral para darle gobernabilidad al Estado. En lo económico, debe promover la reactivación productiva con incentivos a la inversión, y seguridad jurídica. En lo social, hay que combatir la pobreza como bandera del Gobierno, y eso se hace generando empleo. En el caso de los gremios empresariales, la relación debe ser con base en un diálogo entendiendo que ellos son la voz de los comerciantes e industriales. Ese diálogo es fundamental.

Actualmente los representantes de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), prevén que con el Tratado de Libre Comercio se afectarán los sectores artesanal, manufacturero y agroindustrial; dependerá de la capacidad de recuperación de este último el éxito de las empresas.

Las negociaciones actuales entre gobierno y empresarios, se ubican en intereses económicos formales y específicos donde la economía lo vigila todo y la política crea las condiciones para negar los procesos sociales implícitos.

“Los problemas que enfrentan las PYMES como la incipiente organización, informalidad y dispersión del sector son causas de su vulnerabilidad y limitado acceso a las oportunidades que ofrece el sistema económico, lo que se traduce en la ausencia de políticas de gobierno que enfrenten los problemas de este sector. Es el primero que recibe los impactos de las crisis económicas y pocas veces se beneficia de los mecanismos de reactivación; ha sido el foco de efímeras ayudas que han distorsionado las verdaderas aspiraciones del sector

Las PYMES (pequeñas y medianas empresas) deben de ser abordadas y definidas urgentemente, a través del Proyecto de Ley de Pymes que la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria del Guayas presento al gobierno hace un año, y que aun están en la Presidencia; para entonces poder establecer estadísticas, soluciones y métodos a lo que ahora los empresarios consideran como problemáticas insolubles y frustrantes, que van ahondarse con la implementación del TLC”.⁴

Las PYMES no cuentan con todas las herramientas que requieren para desarrollarse, pese al apoyo de sus gremios, porque no gozan del apoyo que necesitan por parte del gobierno, dada por la desorganización generalizada, falta de leyes de competencia, el no-cumplimiento de las leyes existentes, la corrupción como medio de conducta social y la falta de decisión gubernamental, conlleva a que las propuestas y soluciones no se implementen en el corto plazo, como es el caso de la Agenda Interna frente al TLC.

Con TLC o sin TLC, el Ecuador requiere instrumentar una agenda interna que nos permita ir logrando competitividad, esta se logra en base de una sinergia público- privada. Por lo tanto las expectativas por lograr espacios de concertación con el nuevo gobierno, son muy latentes actualmente.

⁴ Roche, María Laura, Directora de Proyectos Cámara de la Pequeña Industria del Guayas: <http://www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/Realidades>

2.4.5 Factores tecnológicos

Hoy en día muchas empresas persiguen estrategias sofisticadas, especializándose en un campo muy específico de producción a un alto nivel. Un ejemplo paradigmático es la industria farmacéutica: cerca del 90 por ciento de su producción total a nivel mundial está concentrada en campos especializados.

Los esfuerzos más importantes se dedican a nivel mundial, a la investigación y desarrollo de procesos productivos. El sector industrial tiende a la utilización, cada vez más intensiva de procesos automatizados que incrementan la productividad; es importante que las empresas se vayan adecuando a la constante innovación tecnológica.

En el Ecuador las empresas medianas tienen que fomentar la ciencia y el desarrollo tecnológico si quieren seguir compitiendo en el mercado local y mundial.

La preparación de recursos humanos en el desarrollo de nuevos productos es por tanto, un factor preponderante en la definición de políticas sectoriales de investigación y desarrollo. Actualmente los recursos humanos son especializados para el control de calidad y supervisión de procesos y no a la actividad de investigación y desarrollo propiamente dichos, no solamente por la falta de preparación sino, también por la falta de recursos y tecnología.

Un buen ejemplo de esto son los productos suizos, los cuales se venden con facilidad en el mercado mundial. A pesar del alto precio de venta, los consumidores aprecian la buena calidad de los productos.

En países como Suiza en el 2006, el 3.7% del producto nacional bruto se invirtió en la investigación científica. Mientras que en países como Brasil

la economía privada contribuyó con un 70% a los gastos totales en investigación.

Para la elaboración de la Fibra Soluble, no se necesita contar con maquinaria demasiado especializada, ni costosa; por lo tanto el nivel de complejidad está de acuerdo con la capacitación y habilidades de los trabajadores. Sin embargo concientes del altísimo nivel de calidad que se quiere incorporar en el producto, se contará con maquinaria de última generación para su fabricación, empaque y conservación.

La formulación se realiza a base de productos naturales como el psyllium y el cyanopsis, que no requieren de Tecnología sofisticada para su procesamiento.

Se realizan procesos de Control necesarios para garantizar la calidad del producto. Entre los principales procesos tenemos:

- Fluabilidad
- Granulometría
- Solubilidad
- Viscosidad
- Control de Pesos

2.4.6 Factores ecológicos

Las políticas ambientales nacionales se han estructurado considerando, de un lado los grandes ámbitos de la gestión ambiental, esto es, la conservación, preservación, recuperación y usos sostenible del capital natural, y la promoción de la calidad ambiental como un factor de mejoramiento de la calidad de vida y de mayor competitividad de los procesos productivos y los servicios; y de otro, los horizontes temporales de corto, mediano y largo plazos, que aseguren intervenciones

estratégicas, enfrentando los problemas ambientales de hoy, sin perder de vista objetivos y metas de largo plazo; esto es, construcción de un modelo de desarrollo basado en los principios de sostenibilidad.

Estudios de impacto ambiental.

Factor considerado relevante., mientras más se conozca el comportamiento del medio ambiente se puede evitar tratamientos herrados que desemboquen en eventos adversos.

Los procesos de producción son a base de aguas de lavado, lo que permite que los desechos sean biodegradables, por lo tanto estos no afectan el medio ambiente siendo esto una de las ventajas de trabajar con productos naturales.

Instrumentos legales en materia de medio ambiente.

Con frecuencia se realizan actividades que van en contra del medio ambiente, por lo que es necesario la existencia de instrumentos legales para proteger la ecología y en medio ambiente

Entre las políticas señaladas están las Políticas Básicas Ambientales del Ecuador, promulgadas mediante Decreto Ejecutivo 1802 en junio de 1994; y el Plan Ambiental Ecuatoriano que fue resultado de un proceso promovido por la Comisión Asesora Ambiental de la Presidencia de la República entre los años 2004 y 2006, pero que no logró institucionalizarse como marco orientador de la gestión ambiental nacional.

Cultura en protección del ambiente.

Al ser un producto cuyo ingrediente activo es una planta debe sujetarse a los correspondientes controles Fitosanitarios, garantizando así lo seguro y saludable del producto.

2.4.7 Factores internacionales

Globalización: La idea de economía – mundo surge ante los desafíos de las actividades, producciones y transacciones que ocurren tanto entre las naciones como por encima de ellas y más allá de ellas, una economía mundo se somete a un polo a un centro, representado por una ciudad dominante, la economía mundo es parte de la economía mundial que es el todo.

Para Braudel la economía mundo tiene 3 características: espacios geográfico, centros o ciudades – y espacios sucesivos. Una economía mundo es una red de procesos Productivos o una cadena de producción de mercancías.

Las exportaciones organizadas pueden crear nuevas formas de enlaces entre los países, más allá de los enlaces de las antiguas colonias o de la nueva economía global. Adicionalmente, también, esos nuevos desarrollos a menudo señalan articulaciones con procesos más amplios, como la globalización económica. La formación de sistemas globales ha permitido a las redes regionales escalar sus operaciones a nivel global. Ello también ha inducido la formación de nuevos tipos de tráfico y de nuevos flujos, en respuesta, a menudo, a los efectos devastadores de la globalización de la economía en los países pobres.

Así mismo debemos ser conscientes que la situación económica del país va a cambiar con el nuevo mandatario, "pero también dependerá de las señales de confianza que otorgue a los inversionistas para que traigan capitales y se fomenten las fuentes de trabajo". En cuestión de subsidios, Rafael Correa dijo ser partidario de eliminarlos, mientras exista la diferencia de precios en el mercado.

En el caso del Sector Farmacéutico ecuatoriano y específicamente Laboratorios FROSHER, la Globalización obligaría ha ser más competitivos y a la necesidad de ajustarse a estándares internacionales que permitan competir a nivel mundial. El desarrollo de mercados y la

globalización es una realidad a la que el país y sus empresas deben adaptarse y una estrategia efectiva podría ser la Alianza estratégica con empresas afines del Sector Productos como la Fibra Soluble entrarían al mercado sin las complicaciones y restricciones que tiene actualmente. Por lo que el camino sería explotar las ventajas competitivas del producto. Por otro lado con la Globalización se presentan también oportunidades de incrementar el mercado, aplicando estrategias que lleve a la organización a los sectores industriales, explotando las fortalezas y desarrollando ventajas competitivas.

TLC: El TLC es una gran oportunidad para que los industriales y empresarios de todos los sectores de la economía nacional, los profesionales y los trabajadores de Ecuador ingresen competitivamente con sus productos y servicios, a los mercados de los países firmantes del Tratado. Ecuador goza de ventajas naturales en muchos productos y pero tiene desventajas adquiridas en la producción de otros.

Mauricio Pinto, Pdte. Cam. Industriales Pichincha, expresó en una entrevista. “Nos han dejado un respiro de 6 meses (renovación ATPDEA) para ver que se puede hacer con esa situación y con el mercado norteamericano y tratar de convencer al nuevo gobierno que el camino adecuado es tener una buena negociación con Estados Unidos y tienen la oportunidad hacerlo y de tener un buen equipo negociador y ser un poco más pragmático ideológico”.

La praxis del mercado abierto es el camino correcto como lo ha hecho Chile y otros países del área. El Pdte. de Venezuela tiene un enfrentamiento permanente con Estados Unidos y sin embargo su principal negocio es vender gasolina con 0 arancel en una cadena de gasolineras que tiene Venezuela en Estados Unidos, eso significa pragmatismo. Para el Ecuador lo importante no es la parte política, lo importante es el pragmatismo de lo que significa acceder al mercado norteamericano. Estados Unidos es un país comprador y los países del MERCOSUR son países vendedores. Con el MERCOSUR el Ecuador no es competitivo porque en el tema salarial tiene salarios más altos que

Argentina y Brasil. El Ecuador necesita el diálogo, no necesita el enfrentamiento, hay los suficientes argumentos y las suficientes cifras de entender que si Colombia y Perú entran a un TLC, ese sería el peor escenario para el Ecuador y se quedaría sin una generación de empleo adecuada, tendría desviación de comercio y tendría serios problemas en las fronteras. Si hay la apertura suficiente para buscar los mecanismos para entrar en el mercado norteamericano y en el TLC tienen gente adecuada para negociar tratado de libre comercio adecuado para el Ecuador. El presidente electo ha sido muy claro, él no es renuente a no firmar un acuerdo comercial, el TLC con Estados Unidos como estaba concebido, de tal manera que si se pretende presionar al Pdte. Electo para que se firme ese TLC tal como estaba negociado ciertamente que se volvería a la misma situación de hace unos meses. En estas circunstancias hablar de un TLC con Estados Unidos, es hablar de un tratado en los términos en que firmaron aproximadamente Colombia y Perú porque no tienen por qué dar al país términos que no les dieron a Colombia y a Perú. Ciertamente es que Ecuador tendrá una desventaja si Colombia y Perú firman un TLC pero el problema no está ahí, el problema está en los costos que en la economía tenemos para producir, es una economía muy poco competitiva, durante todos estos últimos años no se ha hecho caso al sector real de la economía (sectores productivos), solo se han preocupado de ciertos signos financieros pero el sector real se muere y eso está sucediendo. Este nuevo gobierno tiene otro enfoque, es un enfoque que se basa en dar competitividad al sector productivo, de hecho al sector exportador y se están pensando una serie de medidas (no subsidios) para darle oportunidad al sector productivo que baje costos sin sacrificios grandes de los costos del Estado

Para Laboratorios FROSHER el principal reto como pequeños industriales será la introducción de productos extranjeros más económicos debido a la tecnología de su fabricación y considerando que la materia prima es procedente de estos países. Por lo tanto para poder aprovechar los beneficios potenciales del TLC, las industrias y empresas

grandes, medianas y pequeñas deben prepararse para mejorar sus productos, es decir para fabricarlos con mayor eficiencia, más calidad, mejor tecnología y con precios competitivos. Así mismo, el capital humano tendrá la oportunidad de demostrar su valía y productividad; la inversión estará respaldada por mejores condiciones económicas y la infraestructura del país deberá ser adaptada, transformada y creada para responder al posible reto del TLC.

Aranceles: Laboratorios FROSHER importa la principal materia prima del producto de USA: Psyllium (ingrediente activo), por este lado el TLC será beneficioso porque según condiciones del acuerdo más del 80 por ciento de los productos estadounidenses industriales y para el consumidor estarán libres de aranceles de forma inmediata, y el resto de las tarifas quedarán eliminadas en un plazo de diez años. La eliminación de aranceles se aplicará de forma inmediata a productos agrícolas estadounidenses. Esto permitirá que el costo del producto baje haciéndolo más competitivo dentro del mercado local.

2.4.8 Matriz resumen de oportunidades y amenazas

Tabla 2.05

MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS					
No.	Escenario	Detalle	Nivel de Impacto		
OPORTUNIDADES			Alto	Medio	Bajo
1	Económico	Crecimiento relativo del PIB	X		
2		Tendencia a la baja en la tasa activa		X	
3		Crecimiento relativo de la Balanza Comercial			X
4	Social	Incremento del Poder Adquisitivo de la población	X		
6	Cultural	Productos que ayuden a evitar complicaciones en la salud	X		
7		Disposición al cambio y la experimentación de nuevos productos que satisfagan las expectativas de vida.	X		
8	Político	Posibilidad de concretar las alianzas productivas	X		
9	Tecnológico	No se necesita contar con maquinaria demasiado especializada, ni costosa	X		
10		Procesos de Control necesarios para garantizar la calidad	X		
11	Ecológico	Políticas de preservación del Medio Ambiente		X	
12		Desechos Biodegradables que no afectan el Ecosistema		X	
13	Seguridad pública	Producto sano, el mismo que por ser exento de grasa y azúcar puede ser consumido por toda la población	X		
14	Internacionales	Apertura a nuevos mercados a raíz del TLC			X
15		Las exportaciones organizadas pueden crear nuevas formas de enlaces entre empresas o países	X		

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

16		Disminución en los aranceles de la Materia prima importada	X		
AMENAZAS					
1	Económico	Tendencia a la alza en la inflación	X		
2	Social	Incremento de la tasas de subempleo	X		
3	Cultural	Poca importancia a llevar una dieta balanceada	X		
4	Político	Inestabilidad Política a raíz del cambio de Gobierno		X	
5		Invasión de productos extranjeros que no pagan impuestos	X		
6		Leyes que no controlan el desmedido Contrabando	X		
7		Reformas que no consolidan el desarrollo económico	X		
8	Tecnológico	No conseguir materia prima importada de óptima calidad	X		
9		Nivel de complejidad está de acuerdo con la capacitación y habilidades de los trabajadores		X	
10	Ecológico	Cumplimiento de normativas ambientales	X		
11	Seguridad pública	Falta de prevención del delito		X	
12	Internacionales	Entrada de productos extranjeros mas baratos a raíz del TLC	X		

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

2.5 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

Antes de definir cualquier estrategia de mercadeo se hace necesario tener un conocimiento abundante y actualizado de todos los componentes de la estructura del mercado, es decir aquellos factores que están incidiendo en las condiciones que enfrenta la empresa.

Estos elementos son: El Consumidor o Usuario, La Competencia, Los Comercializadores o Distribuidores, Los Proveedores y las Condiciones del Sector Productivo en el cual se ubica la organización.

El microentorno son aquellas fuerzas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer a sus clientes; la propia empresa, los proveedores, los intermediarios. Los clientes, la competencia o los grupos de interés son las principales fuerzas que conviene distinguir en este ambiente.

2.5.1 Identificación de clientes

El Ecuador cuenta con trece millones de habitantes, pero lamentablemente las condiciones de pobreza de la mayor parte de la población, no le permite que tenga acceso a productos como Los Suplementos alimenticios. Sin embargo gran parte de la clase media y alta consume este tipo de productos debido a los beneficios producidos dentro de una Dieta Alimenticia sana y equilibrada.

De los clientes potenciales, debe tenerse en cuenta que es posible que sean personas naturales que actúen como consumidores finales, así como pueden ser organizaciones que adquieren el bien o servicio con intenciones de consumo

institucional, mientras que se pueden encontrar aquellos que adquieren los productos con un interés eminentemente comercial.

En el caso de la Fibra Soluble el mercado está enfocado hacia las Farmacias, Centros Nutricionistas, Centros Naturaristas. Por lo que consideraremos a los clientes como personas Jurídicas u organizaciones. En lo concerniente a las personas jurídicas que figuran como clientes corporativos, la naturaleza jurídica de las mismas va a incidir en los procesos de toma de decisión de la acción de compra. También debe tenerse en cuenta la estructura organizacional, administrativa y operativa que se involucra, la cual será visible cuando se defina el marco de negociación interinstitucional y se identifiquen las personas facultadas para tomar tales decisiones.

Pero es importante tener en cuenta que las personas jurídicas también tienen una serie de hábitos de compra, de consumo y de comunicación, que pueden ser identificables para cada sector productivo, o bien, de empresa a empresa.

Algo en lo que se debe tener especial atención es en la imagen y trayectoria comercial de éstas organizaciones, en la medida que las personas jurídicas entrañan riesgos adicionales en el manejo de cartera para la empresa. Pero aún cuando el cliente directo sea una organización es necesario conocer al consumidor final. Ya que al ser un producto para consumo individual, se debe hacer énfasis en la identificación sobre quién decide la compra, quién hace efectiva la compra y quién consume, que como bien se supone, son datos valiosos a la hora de adoptar decisiones sobre medidas que incidan en la determinación de compra.

El producto está enfocado a el consumidor moderno, el cual desea que cada uno de los alimentos que ingiere posea la mayor cantidad de nutrientes posibles, ya que el ritmo vertiginoso que enfrenta

diariamente le deja poco tiempo libre, y con pocos productos debe alcanzar una alimentación balanceada.

Se suman ahora a esta tendencia los alimentos adicionados con fibras, ingrediente de conocido poder anticancerígeno. Algunos de estos productos le deben su existencia a dos sustancias de origen natural, que no solo aportan fibra al organismo, sino que mejoran las características organolépticas de los productos que las contienen.

En el caso de la Fibra Soluble se debe considerar además los canales de Distribución con los que vamos a trabajar, ya que estos canales incidirán en la identificación del Segmento objetivo al que va dirigido el producto.

2.5.2 Ciclo De Negocio

Laboratorios FROSHER del Ecuador se encuentra en la etapa de crecimiento del producto, esto implica la realización de muchas acciones efectivas que permitan captar la mayor atención del mercado; por lo tanto la estrategia clave será la publicidad en todos los medios de comunicación masiva. De esta forma se pretenderá motivar en los clientes el deseo de compra y la repetición de este comportamiento.

2.5.3 Estudio de la Competencia

Una vez agotado el análisis de los consumidores o usuarios e identificados los competidores presentes en el medio, se inicia el estudio de estos últimos, tratando de conocerlos y analizarlos lo mejor posible, incluso anticipando su evolución y el manejo estratégico que han proyectado para el mercado.

Actualmente en el mercado existen 35 empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de productos tipo laxantes que ayudan a problemas de estreñimiento específicamente, de las cuales 12 se dedican a la elaboración de productos que ayuden de manera integral y profunda a mejorar la digestión y se promueven como efectivos reconstituyente del tracto intestinal humano.

Estos productos se los puede encontrar en las principales farmacias de la ciudad así como centros naturistas y de nutrición:

Entre los principales están:

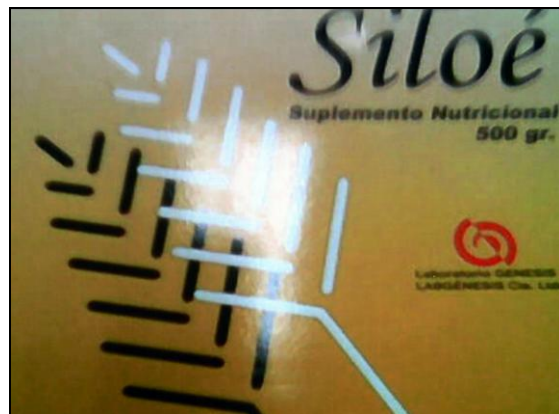
Laxantes

- **Senokot, Dulcolax, Ciruelas, Colon Cleanser:** Se los puede encontrar en Farmacias como Fibeca, Pharmacys, Cruz Azul, Sana Sana.
- **Cáscara Sagrada:** Este es un laxante a base de una hierba llamada Cáscara sagrada. Se lo puede encontrar en GNC. en presentación de cápsulas de 500 mg., su PVP es de \$ 15 como producto importado. O también el producto nacional fabricado por Laboratorios Fitoterapia de Quito en presentación de 600 mg. Con un PVP de \$5.80 en los Centros Naturistas de la ciudad.

Fibras Solubles

- **Normolax:** Suplemento Alimenticio producido por Laboratorios Indunidas Cia. Ltda. De Guayaquil, viene en presentación de 250 gr. En dos sabores Natural y Naranja. Su PVP. Es de \$12.05. Se lo puede encontrar en las principales farmacias de la ciudad.
- **Siloé:** Producido por laboratorios Génesis Cia. Latda. De Ambato, viene en presentación de 500 mg. se lo puede econtrar en farmacias como Fibeca, Sana Sana.

- **Ecuanatu:** Esta Fibra Soluble es producida por Laboratorios BPM de Quito, viene en presentación de 200 gr. Tiene un PVP. De \$7 y se lo encuentra mayormente en centros naturistas.
- **Super Colon Cleanser:** Producto importado, fabricado por laboratorios Health Plus de USA, su presentación es en cápsulas de 340 mg. Su PVP. es \$20 se lo encuentra en GNC.
- **Psyllium Natural Fiber:** Esta Fibra Soluble viene en presentación de cápsulas de 500 mg. Tiene un PVP: de \$16.40 y se la encuentra en GNC.
- **Fibra Life:** producido por Laboratorios Vanier Cia. Ltda.. de Colombia vien en presentación de 300 gr. Tiene un PVP. De \$6.50 y se lo encuentra en Centros Naturistas.
- **Fibra Diet:** Esta Fibra Soluble es producida por Laboratorios Julguer de Guayaquil. Su componente adicional es el Omega 3. Su presentación es de 400 gr. Tiene un PVP: de \$4.55. Se lo encuentra en Centros Naturistas.
- **Salvado de Trigo:** Producido por Laboratorios Julguer de Guayaquil, viene en presentación de tabletas de 600 mg. a un PVP. De \$2.95 en los Centros Naturistas.
- **Fibra Vida:** Elaborado por Laboratorios Sanbasi de Colombia viene en presentación de 200 gr. a un PVP. De \$5.90 y se lo expende en Centros Naturistas.
- **Fibra Natu:** Producto ecuatoriano elaborado por Laboratorios Renase Cia. Ltda.. en presentación de 200 gr. Tiene un costo de \$6.85 y lo podemos encontrar en Centros Naturistas.



2.5.4 Estudio de Proveedores

Los proveedores, quienes juegan un papel determinante en la calidad de los productos que la empresa lanza al mercado, al igual que sobre la estructura de costos que incidirán en la determinación de los precios con que se quiera definir una estrategia competitiva.

Para conseguir niveles de productividad altos se debe contar con recursos adecuados como son: materias primas, herramientas, equipos y tecnología que nos ayude a desempeñar de una manera excelente y con calidad el trabajo en la empresa.

Los principales insumos que adquiere la empresa para la elaboración de la Fibra Soluble son: semillas de Psyllium plantado y Cyanopsis tetragonolobus, ácido cítrico, maltodextrina y edulcorantes. Los proveedores más importantes que venden sustancias químicas de uso industrial e insumos de productos naturales tanto para la empresa como para la industria son:

- Agroindustrias Carchi;
- Obsigel
- Resiquim S.A.;
- H&H Químicos e Importaciones;
- Extractos Andinos
- Andean Export;
- La Casa de los Químicos Laquin Cia. Ltda.;
- Tecniaromas;
- Jambikiwa;

2.5.5 Relaciones con la industria a la que pertenece

Uno de los elementos de mayor incidencia en la dinámica empresarial y mercadológica de la organización, corresponde a las condiciones del sector productivo, que se originan en medidas, hechos o acciones, provenientes del entorno o contexto en el cual se adelanta la gestión comercial.

Aparecen aquí los estados, las organizaciones gremiales, los entes políticos y sociales, como organismos que inciden de manera diversa y diferenciada sobre uno u otro sector.

Actualmente Laboratorios FROSHER del Ecuador está afiliado a la Cámara de la Pequeña Industria así como a la Cámara de Comercio de Quito.

Pertenecer a estas organizaciones le permite estar involucrado al direccionamiento actual del mercado, además de relacionarse con otras empresas del Sector, esto permite incrementar las ventas y expandir el mercado, además de la posibilidad de generar alianzas estratégicas o convenios muy productivos.

Hoy en día existen otras organizaciones que pueden brindar apoyo técnico a la empresa como son:⁵

- BID-FOMIN; Proyecto: Centros Privados de Servicios de Exportación, Contraparte y contacto: Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR;
- Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional CECI.
- GTZ – Cooperación Técnica Alemana: Proyecto Estrategias de Investigación-Agropecuaria orientadas a los Usuarios - GTZ- INIAP;
- RIPROFITO: Red Iberoamericana de Productos Fitoterapéuticos, promueve la industrialización de las plantas medicinales.

Asociaciones Gremiales con las que puede establecer lazos comerciales:

- Asociaciones de (pequeños) productores: Entre ellos están la Fundación Centro de Desarrollo Indígena - CEDEIN, la Asociación de pequeños productores Ecológicos de Chimborazo (en formación) – ERPE, o grupos productores como el movimiento Guamampoma, FUNORSAL de Salines de Guaranda, etc.

⁵ CORPEI, *Estudio de Oferta y Demanda del Sector de Productos Naturales*, Mayo, 2005

- Asociaciones de procesadores en Ecuador: ALAFIT, la Asociación de Laboratorios Fitoterápicos del Ecuador, con unos 8 a 10 miembros activos.
- Existe además un foro de las tiendas naturistas, ASONATURA; en el que también están afiliados ciertos Laboratorios o procesadores más pequeños,.

2.5.6 Análisis del sector mediante la matriz de fuerzas competitivas de Porter

Las 5 Fuerzas Competitivas De Porter⁶

De acuerdo con la teoría lanzada por Michael Porter en 1979, hay 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía. Cuatro fuerzas el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los nuevos actores y la amenaza de los productos sustitutivos se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria. Cada una de estas fuerzas tiene algunos determinantes.

Aquí podemos ver un esquema del análisis de las 5 fuerzas:

- **El poder de negociación de los clientes.**

El poder de negociación radica principalmente en el hecho de pedir exclusividad a cambio de un precio, espacios en percha, publicidad, degustaciones, y una serie de condicionamientos para que el producto sea introducido en el local, y más que eso

⁶ <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

apoderarse de un espacio dentro de la gama de productos que se expende en el punto de venta.

El hecho de que los clientes se hallen asociados entre ellos hace que se manejen en volumen por lo que pueden pedir bonificaciones ya sea en precio, descuento, producto. Todas estas implicaciones hacen que el cliente tenga poder de negociar con el proveedor. Esta en este último el saber equilibrar la balanza y sacar partido en lo máximo posible.

Factores relevantes:

- Cuota de concentración del comprador vs. concentración de la empresa.
- [Apalancamiento](#) de la negociación.
- Volumen del comprador.
- Coste de cambio del comprador vs. coste de cambio de la compañía.
- Disponibilidad de información del comprador.
- Habilidad para integrarse verticalmente.
- Disponibilidad de productos sustitutivos existentes.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Precio total de la compra.

- **El poder de negociación de los proveedores.**

Dentro del poder de Negociación de los Proveedores pueden presentarse dos situaciones: En el caso de tener proveedores exclusivos el beneficio va hacer hacia ellos, ya que vas ha estar en el poder de exigir volúmenes mínimos de compra por ejemplo, aspectos relacionados con el crédito e incluso el despacho de la materia prima. Pero en el caso de que hallan muchos proveedores se puede negociar cantidad, tiempo de entrega, crédito.

Negociar con proveedores es un determinante muy importante dentro del aspecto productivo y financiero de la vida del producto, ya que no solo va a afectar los costos del mismo sino también el precio de venta al público y por ende la ganancia generada a través de éste.

Factores relevantes:

- Coste relativo de cambio del proveedor vs. Coste de cambio de la compañía.
- Grado de diferenciación de los suministros.
- Existencia de suministros sustitutivos.
- Concentración de proveedores vs. Ratio de concentración de la firma.
- Amenaza de concentración de proveedores en relación con integración vertical de las compañías.
- Coste de los suministros en relación a precio de venta del producto.
- Importancia del volumen para el proveedor.

• **Amenaza de nuevos competidores.**

Lanzar al mercado un nuevo producto. Posteriormente posicionar a dicho producto implica una fuerte inversión inicial. Eso sumado a una serie de trámites obligatorios como obtener los Registros sanitarios, patentes municipales, sin contar con la burocratización de estos trámites es una de las tantas exigencias que debe cumplir un nuevo producto en el mercado.

Lo cual se complica más con las cuantiosas inversiones en publicidad que realizan los grandes laboratorios de productos no naturales. Debemos recordar además que como producto de base natural la estandarización de fórmula representaría otra amenaza futura para el producto.

Factores relevantes:

- Existencia de [barreras de entrada](#).
- [Economías de escala](#).
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Políticas gubernamentales.

- **La amenaza de productos sustitutos.**

En el caso de la Fibra Soluble, el principal producto sustituto es el laxante y sus tipos de variedades que hay en el mercado. Hoy en día la Linaza es uno de los productos de mayor consumo para este tipo de problemas, teniendo gran aceptación en el mercado debido a su costo, aunque cabe recalcar que la Linaza no mejora en sí los problemas digestivos sino que ayude a las deposiciones y para problemas eventuales en el tracto intestinal.

Factores relevantes:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.

- **Intensidad de la rivalidad de los competidores.**

Actualmente la Pequeña Industria enfrenta una marcada guerra con las grandes industrias del sector. Posicionar a un producto en el mercado requiere de mucha inversión en publicidad. La capacidad de crédito que poseen las empresas más grandes, fidelización y cartera de clientes, un personal capacitado y con conocimiento del mercado, poder de negociación con clientes y proveedores. Son una de las tantas afectaciones con las que tiene que enfrentarse un pequeño productor al momento de competir en un mercado cada vez más exigente.

Factores relevantes:

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- [Barreras de salida.](#)
- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional y asimetría.
- Valor de la marca.
- Cuota de coste fijo por valor añadido.
- Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial
- Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio
- Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio)
- Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en practica la estrategia

- Aproveche las fortalezas de la empresa

Utilidad del análisis 5 Fuerzas de Porter

- Se utiliza como una herramienta de diagnóstico, con la finalidad de ver atractivos estructurales de los segmentos de mercado.
- Mediante este análisis permite implementar las estrategias de marketing idóneas para la empresa.
- Mide de forma cualitativa cuál es el nivel de atractividad del sector comercial – industrial.

2.5.7 Matriz Resumen de oportunidades y amenazas

Tabla 2.06

MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS				
No.	Detalle	Nivel de Impacto		
OPORTUNIDADES		Alto	Medio	Bajo
1	Aceptación del Producto	X		
2	Posibilidad de Alianzas estratégicas con Laboratorios afines	X		
3	Limitadas barreras de entrada en el sector		X	
4	Bajo poder de negociación de los potenciales Clientes		X	
5	La clase media y alta consume este tipo de productos debido a los beneficios producidos	X		
6	Búsqueda de productos prácticos y alternativos para mejorar la calidad de vida	X		
AMENAZAS				
1	Reciente Introducción del producto	X		
2	Desconocimiento de las ventajas del producto	X		
3	Limitado número de proveedores en el mercado	X		
4	Alto Poder de Negociación de los proveedores	X		
5	Existencias de productos naturales (Linaza) como alternativa	X		
6	Posicionamiento de la competencia en los puntos de venta	X		

Fuente: Laboratorios FROSHER

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

2.6 ANÁLISIS INTERNO

2.6.1 Aspectos Organizacionales

Nombre de la Empresa: Laboratorios Frosher del Ecuador

Dirección: Av. Amazonas y Calle de la Canela

Clasificación: Mediana (desde el punto de vista de los empleados)

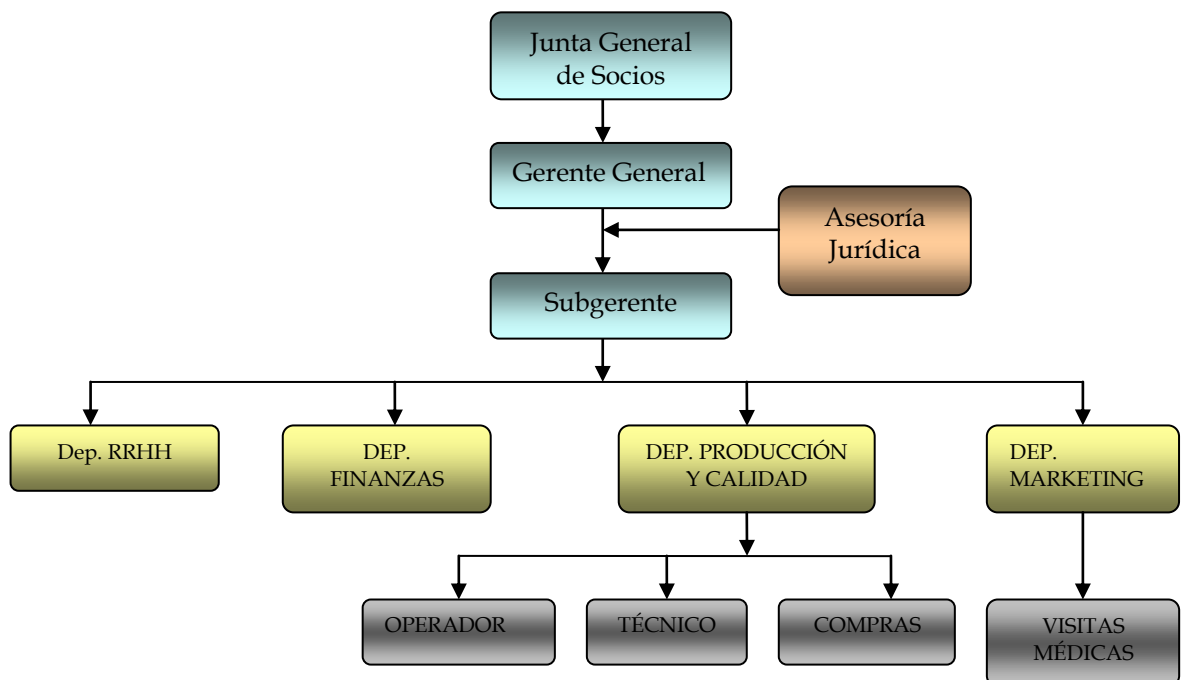
Persona Jurídica: Compañía Limitada

Actividad Económica: Industria Farmacéutica

Sector: Secundario

➤ **Organización:** La empresa está constituida de la siguiente manera:

Grafico 2.1



Fuente: Laboratorios FROSHER

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Laboratorios Frosher del Ecuador cuenta con sus propios recursos, para el desempeño de sus actividades.

Es importante indicar que la empresa no cuenta con manuales organizacionales básicos.

➤ **Área de Gerencia, Subgerencia y Asesoría Jurídica**

Gerencia y Subgerencia de la empresa, son las áreas encargadas de hacer cumplir las funciones de los diferentes departamentos, establece las políticas, directrices y la acertada toma de decisiones para la consecución de los objetivos y metas de la empresa.

Tareas y Responsabilidades del Área de Gerencia

La empresa cuenta con el Gerente General, que es la principal instancia ejecutiva, técnica y administrativa del Consejo y le corresponde ejercer funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con los demás órganos dependientes, es nombrado por la Junta General de Socios, para este cargo no se requiere ser socio de la empresa, el cargo será convocado públicamente y se efectuará la correspondiente selección por concurso de méritos., el tiempo de duración en este cargo es de cuatro años en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente. Las tareas y responsabilidades de la gerencia están:

1. Representar legal, judicial y extra jurídicamente a la compañía y administrar la sociedad.
2. Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas del Consejo y proponer políticas generales operacionales; la estructura orgánica y los reglamentos institucionales, a efecto de alcanzar sus fines y objetivos.

3. Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo, los planes operativos anuales; los presupuestos de funcionamiento e inversión y los estados financieros de la entidad, proponer sus modificaciones, ajustes y actualizaciones, y presentarlos a consideración del Plenario del Consejo, para su correspondiente aprobación, y ejecución una vez aprobados.
4. Velar por el cumplimiento de las leyes vigentes, las políticas generales y operativas, los reglamentos y los manuales que amparan las operaciones de la institución y, en su caso, alertar al Plenario del Consejo cuando estime que sus decisiones no están de acuerdo con las normas y disposiciones legales pertinentes.
5. Coordinar y supervisar las actividades de los Gerentes de Área, Directores administrativos y Financieros, y presentar informes periódicos sobre las actividades de éstas, al Plenario del Consejo.
6. Actuar como Secretario del Plenario del Consejo con derecho a voz.
7. Presidir el Comité de Planificación Institucional General.
8. Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades de la Unidad de Planificación, Seguimiento y Control.
9. Proponer al Plenario del Consejo la designación o remoción del personal administrativo.
10. Coordinar y presentar al Plenario del Consejo, los informes sobre asuntos específicos encomendados a las distintas gerencias de la institución.
11. Aprobar la formulación del presupuesto anual y dirigir y controlar su ejecución.
12. Controlar la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de auditoría interna y externa, a través de las acciones correctivas pertinentes.
13. Ejecutar las demás funciones que en el ámbito de su competencia, le asigne el Plenario del Consejo

Tareas y Responsabilidades del Área de Subgerencia

Laboratorios Frosher del Ecuador, cuenta con un Subgerente, que cumple las siguientes funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas vinculadas con la gestión.
- Proponer las estrategias y políticas generales
- Brindar apoyo a las tareas que realiza la Gerencia General de la empresa.
- Administrar la calificación y promoción de los funcionarios de acuerdo a las propuestas de las Unidades, sobre la base de la normativa preestablecida.
- Comunicación interna y externa.
- Seguimiento a planes y programas.
- Planificar, coordinar, ejecutar y supervisar las acciones referidas a la administración.
- Proponer la capacitación necesaria en los temas relacionados con la administración.
- Solicitar a la Gerencia General la aprobación de los procesos de selección y contratación de los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades operativas.
- Mantener informado al Gerente General sobre el cumplimiento de las acciones programadas.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, normas y reglamentos existentes sobre la administración del personal.
- Promover el bienestar individual y colectivo, así como las buenas relaciones humanas del personal.
- Establecer las condiciones necesarias que permitan la promoción y ascensos del personal de acuerdo a sus méritos.
- Dirigir la ejecución de estudios e investigaciones en materia de gestión de recursos, proponiendo las recomendaciones, mejoras y modificaciones, que de ellos surjan.

Tareas y Responsabilidades del Área de Asesoría Jurídica

El Área de Asesoría Financiera comprende la evaluación de la situación económica, legal y financiera de la organización, colaborando en pos del desarrollo de un modelo de sostenibilidad, el comienzo de las tareas de identificación de desfases en el direccionamiento de la empresa, y del plan de reestructuración y elaboración de procesos de comunicación.

En el área de Asesoría Jurídica, la empresa cuenta con una abogada, que realiza las siguientes actividades:

- Fomentar la continuidad de los Planes estratégicos.
- Brindar apoyo a la Gerencia y Subgerencia de la empresa en términos legales.
- Realiza y revisa las cláusulas de los contratos con trabajadores de la empresa, proveedores y clientes.
- Asistir a las reuniones de la Junta General.
- Proporciona asesoría legal, cuando algunas compras que va a efectuar la empresa requiera de un contrato especial.

➤ **Cultura de Calidad**

La **CALIDAD** es la base de toda estructura firme en una organización, y se logra a través de programas para mejorar la condición de vida de las personas, generando así oportunidades de desarrollo profesional.

Es un sistema de mejoramiento de la producción que nos ayudará a alcanzar las metas propuestas, a reducir costos y por consiguiente incrementar la productividad empresarial.

La calidad competitiva y la ventaja de los bajos costos son factores fundamentales para el aseguramiento de la calidad en el proceso.

Asegurar una alta calidad es reconocido actualmente como un factor de la mayor importancia para mantener una fuerte posición en el mercado. Las presiones competitivas han aumentado considerablemente la el ritmo de avance en un mercado cada vez más exigente.

Para Laboratorios Frosher del Ecuador, el [conocimiento](#) es la clave para ser competitivos. Se considera que al poner énfasis en desarrollar las capacidades del recurso humano, la calidad y productividad mejorarán en la empresa. La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la practica administrativa.

Debemos tomar en cuenta puntos relevantes como:

<ul style="list-style-type: none">• Hasta que puntos están satisfechos los clientes.
<ul style="list-style-type: none">• La gestión ayuda a mantener los recursos administrativos.
<ul style="list-style-type: none">• Los directivos deben implementar controles de rendimiento.
<ul style="list-style-type: none">• Medirnos permite saber como mejorar el rendimiento.
<ul style="list-style-type: none">• Los Controles Financieros permiten mejorar los presupuestos.

<ul style="list-style-type: none">• El control de calidad busca de mejorar la calidad del producto incrementando la satisfacción del cliente.
<ul style="list-style-type: none">• Establecer un sistema que permita mantener: la calidad, la selección de los procesos, la naturaleza de los procedimientos de control, la calidad de los servicios, la función de mantenimiento preventivo y correctivo.
<ul style="list-style-type: none">• Controlar la confiabilidad de los resultados.
<ul style="list-style-type: none">• Medidas de calida; los cambios en la cantidad, los costos asociados a la calidad

La empresa adopta nuevas tecnologías y mejoramiento continuo en sus procesos, generando así productos de calidad para satisfacer necesidades de los clientes y de utilidad para la comunidad

2.6.2. Área De Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos esta conformado por un Psicólogo Industrial, el mismo que se encarga del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de la empresa, además de la elaboración de programas de motivación, evaluación de desempeño, buscando el bienestar de los trabajadores, dentro de un clima de trabajo adecuado con los instrumentos necesarios para el desenvolvimiento de las actividades, generando así satisfacción en los colaboradores contribuyendo de esta manera al progreso y desarrollo del mismo en la empresa.

En esta área se realizan las siguientes funciones:

• Selección de personal
• Contratación de personal
• Recepción y acogida de nuevos trabajadores
• Formación del personal
• Valoración de tareas
• Sistemas de remuneración del personal

➤ **Clasificación del personal de Laboratorios Frosher del Ecuador - categorías administrativas e instrucción formal**

Tabla 2.07

CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL DE LABORATORIOS FROSHER DEL ECUADOR CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS E INSTRUCCIÓN FORMAL							
No.	CATEGORÍAS	TÉCNICOS TECNÓLOGOS	UNIVERSITARIOS	PROFESIONALES	POST. GRADO	TOTAL	%
1	Directivos			2	1	3	27,70
2	Mandos Medios			3	1	4	36,36
3	Profesionales Técnicos		1			1	9,09
4	Administrativos		2			2	18,18
5	Obreros / Trabajadores	1				1	9,09
TOTAL		1	3	5	2	11	100,00
%		9,09	27,27	45,45	18,18	100,00	

Fuente: Laboratorios FROSHER

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

EL 36,36% del personal de la empresa corresponde a los mandos medios siendo un 75% de ellos profesionales; otro dato relevante es que el 27,27% del personal está conformado por el directivo de la empresa, que posee una formación académica es la Superior o de 3er. Nivel.

El 18.18% corresponde a la parte administrativa cuyo personal esta cursando la Universidad, tanto el personal técnico y operario son el 9.09% del total del personal respectivamente, el primero cuya formación es la universitaria (egresado) y el segundo un tecnólogo,

En el laboratorio se administra el recurso humano bajo los siguientes aspectos:

Sistema de reclutamiento selección y contratación del personal

Los Recursos Humanos constituyen su éxito y para lo cual se debe establecer sistemas de control lo que optimizará la toma de decisiones. Recordando que el clima positivo incrementa la productividad de las personas.

➤ Reclutamiento

La empresa realiza una actividad planificada y organizada con el fin de atraer a una cierta cantidad de individuos que postulen al desempeño de los cargos, cada uno de ellos presenta su hoja de vida, una fotografía, copia de cédula y papeleta de votación, en caso de los hombres copia de la libreta militar.

- **Métodos**

Los métodos que la empresa realiza para contratar personal son:

○ **Avisos en los diarios**

Por ser uno de los medios más conocidos, Laboratorios FROSHER del Ecuador, contrata el servicio de anuncio de empleo en los diarios más importantes del país, en donde se solicita personal capacitado para ocupar los cargos vacantes requeridos.

○ **Solicitud de empleo**

Los postulantes deben entregar su currículum vitae y llenar una solicitud de empleo, la cual consta de un formulario, el mismo que es elaborado por el departamento de recursos humanos de la empresa, con la finalidad de obtener la información necesaria sobre los posibles candidatos. Posteriormente se revisan las solicitudes, para verificar si las mismas han sido llenadas en la forma adecuada, luego se establece si el candidato reúne los requisitos específicos mínimos exigidos para el desempeño del cargo

➤ **Selección**

○ **Requisitos mínimos**

Al establecer requisitos mínimos, la empresa pretende obtener personal que se maneje con un buen desempeño en los cargos, para ello el departamento de recursos humanos realiza pruebas psicológica de inteligencia y personalidad a los postulantes.

- La Edad de los aspirantes a los cargos vacantes está en un rango de 20 años hasta 45 años.
- Nivel de instrucción: secundaria en adelante, dependiendo el cargo.
- Experiencia: 2 años mínimos, cargos de responsabilidad.
- Referencias: Para la empresa es importante los antecedentes que hayan tenido los postulantes en otros

lugares de trabajo, con el fin de saber sobre la integridad personal, el grado de responsabilidad principalmente. Las mismas son: referencia personal y laboral, previo al contrato del trabajador se hace la verificación de las mismas.

○ **Entrevista**

Para la empresa es importante tener un contacto más directo con el personal que trabajará en el laboratorio, por lo que las personas que pasaron el examen psicológico de inteligencia y personalidad, reciben una llamada en donde se indica la fecha de la entrevista que tendrán con el gerente. La entrevista permite tener una primera impresión del postulante.

○ **Periodo de prueba**

Luego de seleccionar el personal, el departamento de recursos humanos tiene como política el realizar un periodo de prueba de tres meses, al nuevo empleado en donde se evalúa el desempeño de la persona seleccionada.

En este periodo se analiza el desenvolvimiento de las cualidades y destrezas del personal, como por ejemplo: variables como la estabilidad emocional, la sociabilidad, el interés, la seguridad en si mismo, la iniciativa, el criterio, la originalidad, responsabilidad, puntualidad, respeto, etc.

Este tiempo sirve de mucho para conocer al personal en acción, lo cual ayuda a colocar a la persona adecuada en puesto correcto.

➤ **Contratación**

Este punto, es cuando se llega a un acuerdo común entre las partes, es decir Laboratorios Frosher del Ecuador y los nuevos empleados. Se realiza un acuerdo formal que esta dado por la firma de un contrato donde se estipulan las debidas cláusulas para el

desempeño de actividades tanto para el período de prueba, como para renovación del mismo. La fecha que consta en el contrato será fecha de inicialización de aporte al seguro y beneficios de ley.

➤ **Inducción**

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ingresar a la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva persona va a integrarse a la empresa. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres diferentes.

Es por esto que la empresa se preocupa por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establece planes y programas cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo.

Se deben introducir al empleado en las siguientes áreas:

Introducción en el departamento de personal: En el suelen darse al nuevo trabajador, informes de la siguiente naturaleza: Idea de la empresa en que va a trabajar, políticas generales de personal, entre otros.

Introducción en el puesto de trabajo: Conviene que el nuevo trabajador sea presentado con su nuevo jefe, a su vez el jefe debe de presentarlo con los que serán sus compañeros de trabajo.

Laboratorios Frosher del Ecuador existe una adecuada administración del recurso humano.

Aquí se toma el rendimiento actual con el fin de tomar las medidas correctivas para:

- Establecer criterios.
- Medir los rendimientos.

- Comparar los rendimientos con los criterios.
- Tomar medidas correctivas.

2.6.3 Área De Finanzas

Esta área es la encargada de analizar, administrar y controlar la información económica y financiera de la empresa.

Está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa ya proteger el capital invertido.

La función financiera resulta esencial para el éxito de toda organización: hay que invertir en materia prima la cantidad óptima de dinero, obtener los préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo (terrenos, plantas, maquinaria y equipo), conceder créditos a clientes y mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles. Es decir, la liquidez y el equilibrio financiero son necesarios para sostener a la empresa

Además existe el análisis financiero, cuyo pilar está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados (también llamado de Perdidas y Ganancias), que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la

recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

Basándose en los resultados que proporcionan las anteriores herramientas, quienes están encargados del área financiera en las firmas analizan, evalúan y toman decisiones.

En laboratorios FROSHER para la administración correcta de los recursos financieros de la organización, se lleva Contabilidad, de acuerdo a las normas que establece la ley ecuatoriana; sin embargo cabe indicar que la empresa no cuenta con un programa contable, por lo que la misma no es automatizada.

Este departamento esta conformado por un Contador General, quien es el encargado de realizar las siguientes funciones:

- Realizar la Contabilidad de la empresa.
- Establecer políticas de control y seguimiento dentro del área
- Realizar la planificación económica y financiera de la empresa de acuerdo a políticas definidas
- Efectuar los cobros y pagos, con sus respectivas retenciones.
- Relación con clientes y proveedores.
- Cumplir con las obligaciones tributarias de la empresa.
- Relación con asesorías externas fiscales, contables y/o laborales.
- Análisis de política salarial.
- Proporcionar información como: Flujos de Caja, Balances de Situación Financiera, de Costos y Resultados en el transcurso de las operaciones.
- Elaborar y controlar los estados financieros y presupuestarios

2.6.4. Área De Producción

Ésta área se ocupa específicamente de la actividad de producción de los artículos, es decir, de su diseño, su fabricación y del control del

personal, los materiales, los equipos, el capital y la información para el logro de esos objetivos.

El proceso de transformación: es el mecanismo de conversión de los factores o inputs en productos u outputs. Está compuesto por:

☎ Tarea: es una actividad a desarrollar por los trabajadores o máquinas sobre las materias primas.

☎ Flujo:

- Flujo de bienes: son los bienes que se mueven de: una tarea a otra tarea; una tarea al almacén; el almacén a una tarea.
- Flujos de información: son las instrucciones o directrices que se trasladan.

almacenamiento: se produce cuando no se efectúa ninguna tarea y el bien o servicio no se traslada.

En laboratorios FROSHER esta área es la encargada de obtener productos farmacéuticos y naturales de calidad, en base a procesos eficientes, mediante la utilización de insumos adecuados, con el recurso humano apropiado, y manteniéndose dentro de la filosofía de la empresa.

Este departamento esta conformado por tres personas: Gerente de Producción, Operador y Técnico quienes se encargan del manejo del proceso productivo. Dentro de las funciones que se desarrollan en este departamento tenemos:

- Planificación de producción.
- Administración de la producción.
- Almacenes de materias primas.
- Almacenes de productos terminados.
- Mantenimiento.
- Control de Calidad. Este es otro departamento

Bajo el mando y supervisión del Gerente de Producción están aspectos tales como:

- Control de los procesos de producción y servicio de maquila.
- Control de la maquinaria y las instalaciones de la planta de producción.
- El mando y gestión del personal a su cargo.
- El flujo y distribución de las materias primas y de los materiales o mercancías dentro de la empresa.
- Compra de la materia prima.
- El control de calidad de la producción.
- Los servicios de mantenimiento y reparación.
- La investigación e innovación tecnológica.
- La elaboración de nuevos productos, análisis químico.
- La prevención de riesgos laborales.
- La protección del medio ambiente en la empresa.

➤ **Proceso de Producción**

Laboratorios Frosher del Ecuador realiza sus procesos de producción a través del sistema de lotes, es decir la producción varía desde unos cientos a miles de unidades, esto se debe al proceso de tableteado en donde se elaboran distintos productos ya sean farmacéuticos o naturales. Es importante indicar que en este proceso se originan 10% de desperdicios.

➤ **Componentes**

- **Materia prima:** excipientes, colorantes, saborizantes, almidón, magnesio, esterato, carboximetilcelulosa, aerosil, azúcar, ácido cítrico, edulcorantes, harina de zanahoria, productos naturales en hierbas tales como té, paico, sen.
- **Insumos:** agua potable, Electricidad, Grasa, Gutes.
- **Maquinaria:** Balanzas, montacargas.

- **Producto final:** Suplementos Alimenticios para el consumo humano
- **Mano obra:** operador, técnico e ingeniero.

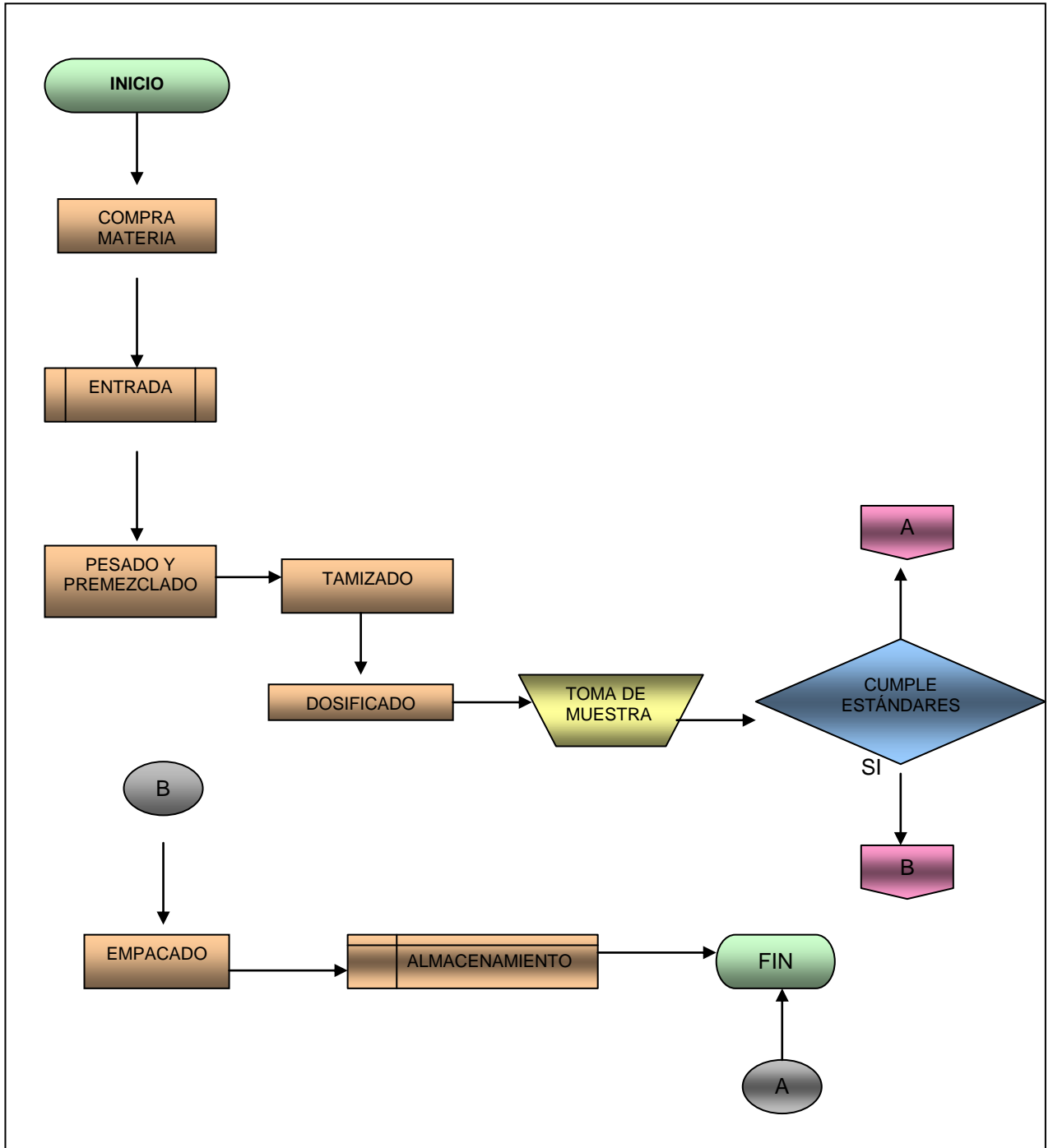
➤ **Compras**

Dentro del departamento de producción existe un área que se encarga de las adquisiciones, las mismas que cumple las siguientes funciones:

- Recibir las requisiciones de compras, es decir, atiende las peticiones en cuanto a inventario se refiere.
- Analizar detalladamente las fuentes de abastecimiento, tomando en cuenta todos los proveedores activos y potenciales con los cuales la empresa mantiene relaciones comerciales.
- Enviar las solicitudes de cotización, describiendo detalladamente los materiales que se desean adquirir a los proveedores que han sido preseleccionado por la empresa.
- Recibir y analizar las cotizaciones de los proveedores, es decir, realiza un estudio riguroso de cada proveedor por separado en un formato que contendrá los siguientes elementos: Cantidad, precio unitario, precio total, calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago.
- Seleccionar el mejor proveedor que cumpla con mayor cantidad de especificaciones, resultante del análisis anteriormente efectuado.

Proceso de Transformación de Productos Farmacéuticos y Naturales

Gráfico 2.2



Fuente: Laboratorios FROSHER

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

➤ **Descripción de los pasos en el proceso de producción**

• **Pesado y mezclado**

La materia prima se le solicita al departamento de sólidos a través de una orden, esta materia prima ha sido previamente analizada por el departamento de Control De Calidad, donde se le han hecho las pruebas de rigor.

La materia prima es pesada y luego es enviada al área de mezclado, el se realiza en unos tambores mezcladores. Luego se toman muestras para que el departamento de calidad analice el principio activo y el porcentaje de humedad.

• **Tamizado**

Hay que tamizar para poder efectuar el proceso de dosificación para esta tarea se utiliza un tamizador.

• **Dosificar**

En esta etapa el producto se pesa para estandarizar y se deposita en los envases. Se toman muestras para ver si el producto cumple con los estándares establecidos entonces se procede al proceso de embalaje.

• **Empaque**

Una vez que el producto ha sido dosificado es previamente evaluado y analizado por los analistas de control de calidad y de cumplir con los estándares establecidos se coloca en los frascos, luego se coloca la lámina de aluminio de seguridad, se tapa, se etiqueta y se embala en cajas de cartón, pasando luego al área de empaque donde el producto se embala en cajas de cartón y luego se llevan al área de almacenamiento donde se deposita el producto terminado.

Existencia de desperdicios en el proceso de producción y utilización de los mismos

Los desperdicios que se producen dentro del área son los que se generan al lavar los equipos después de la producción realizada, por lo que el agua antes de ser depositada en el medio ambiente debe ser tratada previamente. Pero la empresa no cuenta con planta de tratamiento de agua tanto en el área de producción por tableteado, así como también en los departamentos de calidad en donde se manejan sustancias químicas que son arrastradas por el agua de los fregaderos y la cual debería ser tratada.

- **Departamento de la calidad**

El producto, bien o servicio, es el reflejo e imagen de la empresa necesarios para sus operaciones en el mercado, y debe ser medido por una variable muy importante y fundamental en la gestión, pero venida a menos, y descuidado por las gerencias, en especial en el país: La calidad. Calidad que evaluada en el producto que el mercado recibe debe reflejar la Calidad de toda la organización:

Laboratorios FROSHER posee un departamento de Control De Calidad el cual tiene como función principal muestrear y hacer análisis de laboratorio a la materia prima y al producto terminado, con lo cual se busca verificar que se cumpla con los requisitos de calidad y con los estándares de producción establecidos.

La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso. Para lograr este objetivo el laboratorio de calidad tiene una serie de procedimientos, en los cuales se aplican unos formularios de inspección y de muestreo aplicados a materia prima, materiales de empaque y al producto terminado.

Con instrucción los trabajadores se hacen parte de este mejoramiento. El Proceso es aún más importante en los servicios, pues, lo reciben directamente los clientes.

Es por eso que se debe iniciar el proceso de calidad desde el ápice de la organización como promulgadora de políticas tendientes a lograr los objetivos empresariales y transmitir esta filosofía a todos los niveles de la misma.

En las operaciones es donde se ejecuta este proceso y el seguimiento inicial puede tomar tiempo hasta que la adopción de la filosofía sea total en la empresa.

Esta secuencia se puede indicar de la siguiente manera:

- Calidad de la organización
- Calidad del diseño del producto
- Calidad de las compras de materiales directos e indirectos
- Calidad del almacenaje y distribución física interna de entrada
- Calidad del proceso de transformación
- Calidad de la planta
- Calidad del trabajo

- Calidad del producto y servicio fabricado
- Calidad del almacenaje y distribución física interna de salida
- Calidad de las ventas y la comercialización
- Calidad de respuesta del mercado a el producto

Seguridad Ambiental

En Laboratorios Frosher del Ecuador, dentro de sus políticas está el cuidado y preservación del medio ambiente, mediante procesos eficientes, principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación y respetos a las culturas y prácticas tradicionales.

Del análisis de producción, se concluye que la empresa tiene procesos eficientes en el área de producción.

2.6.5 Área De Marketing

Se encarga de dirigir y controlar las actividades y tareas desarrolladas por los vendedores. Depende en forma directa del gerente de Marketing, determina y controla el número de vendedores necesarios y supervisa la capacitación para lograr las metas propuestas de ventas. Planifica, supervisa y coordina los programas y políticas comerciales, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos en la planificación estratégica y controlando a su vez las funciones realizadas por la fuerza de ventas. El constante contacto con los clientes es primordial y caracteriza un excelente servicio post-venta.

Está área la dirige un ingeniero en mercadotecnia quien es el Gerente Comercial de la empresa, cuya actividad es la de facilitar el camino de la venta de los productos y servicios que ofrece Laboratorios Frosher del Ecuador, proporcionando datos relevantes a la gerencia que

ayudan a la toma de decisiones estratégicas y acciones preventivas o correctivas si fuere el caso,

La empresa cuenta con dos visitadores médicos, capacitados y con experiencia en este ámbito, quienes se encargan de persuadir al cliente a que utilice los productos del laboratorio y no el de la competencia, argumentando los beneficios y las ventajas competitivas de éstos, cabe indicar que los mismos no reciben ningún tipo de capacitación.

Las actividades que se realiza en este departamento son:

- Conocimiento de los productos o servicios objeto de la actividad de la empresa.
- Coordina reuniones y visitas con clientes.
- Buscar incremento de ventas en el mercado a nivel nacional.
- Estudios de puntos débiles y fuertes de la empresa.

Un dato relevante de está área, es que la misma no tiene un plan de marketing, para comercializar la Fibra Soluble.

Es importante mencionar que el marketing de productos de consumo, se diferencia al marketing de productos industriales, en este caso los farmacéuticos, en donde se analizan las siguientes variables:

- Proceso de investigación y desarrollo del producto.
- Para productos farmacéuticos el prescriptor es el médico (receta médica).
- Para la empresa es importante la visita médica.
- Se maneja relaciones comerciales con distribuidores a nivel nacional.
- Conocimiento reglamentario sobre el precio y estrategias de comunicación en este tipo de industria.

➤ **Fijación de Precio**

• **Objetivo**

El objetivo es lograr la equidad entre lo que el cliente entrega (dinero) y lo recibido (Producto), para eso es necesario que el cliente perciba la calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa.

Es importante tomar en cuenta que mediante Ley No. 152, promulgada en el Registro Oficial No. 927 en 1992, se creó el Consejo Nacional de Fijación de Precios de Medicamentos de Uso Humano, integrado por los Ministros de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, y Salud Pública; mediante Decreto Ejecutivo No. 1076 publicado en el Registro Oficial No. 253 de 1998, se establecieron las normas administrativas para la fijación, revisión, reajuste y control de precios de los medicamentos de uso humano⁷, por esta razón el Laboratorio se rige a los precios que están establecidos en el mercado, con los respectivos márgenes de utilidad.

➤ **Fuerza de Ventas**

• **Visitas Médicas**

La visita médica es una de las herramientas más importante con que cuenta la Industria farmacéutica a la hora de actuar sobre el prescriptor.

La visita médica exige del visitador médico una preparación adecuada en conocimientos técnicos relacionados con nomenclatura médica, productos propios y de la competencia, y

⁷ Registro Oficial – 16 de marzo del 2000

de técnicas de venta; así como de una serie de actitudes y habilidades en el desempeño de sus funciones.

El visitador, coordina reuniones con los médicos en el centro de trabajo y en su consulta privada, con el objetivo de persuadirle que utilice los productos de la empresa y no el de la competencia, argumentando los beneficios de los productos que comercializan el laboratorio y las ventajas competitivas de éstos.

Los canales de distribución en la empresa son insuficientes.

2.6.6 Matriz Resumen De Fortalezas Y Debilidades

Tabla 2.08

FORTALEZAS				
No.	FACTOR	Nivel de Impacto		
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1
1	La empresa cuenta con recursos propios, los cuales son destinados para el desempeño de sus actividades.	X		
2	Poseer una Cultura de Calidad enfocada a la efectividad de los procesos y la optimización de los recursos, mediante la utilización de insumos adecuados y personal a fin a las áreas.	X		
3	Relevancia en la formación académica del personal y en el desarrollo de su productividad.	X		
4	Poseer un adecuado orden de jerarquización y delegación de funciones.		X	
5	Utilización de Normativa contable para la administración de los recursos Financieros de la Empresa.		X	
6	Adopción de nuevas tecnologías generando así productos de calidad encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes.	X		
7	Contar con personal capacitado a través de un efectivo sistema de reclutamiento	X		
8	Desarrollo de programas de motivación y evaluación de desempeño, con el fin de buscar el bienestar de los trabajadores, generando así un óptimo clima laboral.	X		
9	Políticas internas que velan por el cuidado y preservación del medio ambiente.	X		
DEBILIDADES				
No.	FACTOR	Nivel de Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	La empresa no cuenta con manuales organizacionales básicos que le permitan tener un direccionamiento más claro de las funciones internas en la organización.		X	
2	Actualmente no cuenta con un programa contable que le permita la sistematización del área Financiera.		X	
3	No poseer planes de marketing que ayuden al direccionamiento estratégico de los productos.	X		
4	La empresa no es automatizada lo que origina Excesiva cantidad de desperdicios 10%, lo que implica poca optimización de los recursos	X		
6	Insuficientes canales de distribución, por lo que no se puede cubrir todo el mercado	X		

Fuente: Laboratorios FROSHER

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

2.7 DIAGNÓSTICO

2.7.1 Matriz F.O.D.A

Tabla 2.09

MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA		
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	FA	FO
FORTALEZAS	Establecer parámetros financieros que permitan controlar un posible desfase originado por la competencia desleal.	Al manejar mis propios recursos estoy en la posibilidad de aprovechar las mejores ofertas del mercado.
	Solidez Financiera. Cartera de clientes. Para combatir el bajo poder de negociación con los mismos.	Contar con recursos propios permita a la empresa ser independiente financieramente y por ende generar productos que satisfagan las expectativas del mercado.
	Elegir a proveedores que se ajusten a las necesidades y perspectivas financieras de la organización, sin que el delimitante sea el precio.	Adiestrarse constantemente en el control de calidad agiliza la cadena productiva y asegura los procesos.
	La tecnificación de una industria comienza por saber explotar los recursos que posee, esa es la mejor garantía al momento de producir.	Un personal comprometido con las metas de la organización y que es el mejor referente en la calidad del producto.
	Contar con personal a fin a las áreas y acorde a las necesidades de los departamentos es la mejor manera de garantizar la efectividad en los procesos.	Las tecnologías deben concentrarse en el control de calidad de los procesos, no en sí en el proceso productivo.
	Contar con la infraestructura necesaria para un correcto desarrollo de los sistemas de gestión de calidad y aprovechamiento del material.	Concentrarse en la cobertura del mercado con el fin de generar volumen y fidelización.
	Un clima laboral idóneo permite el desarrollo de estrategias y acciones de vanguardia que mejoren mis expectativas de mercado.	Actualmente el mercado alimenticio cuenta con gran cantidad de recursos que buscan la satisfacción plena del consumidor y el desarrollo de productos integrales.
	Utilizar el amplio conocimiento en el negocio para no centralizarlo en Actividades enfocadas exclusivamente al corto plazo.	Una oportuna alianza con empresas afines del sector puede ser el marco para el aprovechamiento de ventajas estratégicas en el mercado.
	Generar una ventaja competitiva a través de la promoción y asociación de la marca dentro de lineamientos medio ambientales.	La promoción del personal, retroalimentación con expertos del sector puede generar beneficios sostenibles para la organización.
	Clientes y consumidores demandan más calidad en productos saludables. Promoviendo así fidelidad de los clientes.	El personal contratado deberá acoplarse a los estándares de calidad establecidos y aportar con su experiencia al mejoramiento constante de los procesos.
	Las Políticas de preservación ambiental me permiten generar desarrollo sostenido y responsable.	
	DA	DO
DEBILIDADES	Se corre el riesgo de una falta de direccionamiento interno ocasionando desfases con los objetivos de desarrollo planteados.	Limitada optimización de los recursos dejando de generar una cadena productiva óptima y de eficiencia total.

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

No se establecen repartición de actividades y planes de acción que permitan generar propuestas para el reconocimiento de las necesidades del producto.	Necesidad de programas de control financiero que ayuden a generar tomar decisiones emergentes que ayuden a promocionar al producto.
Personal poco enfocado al desarrollo de ventajas competitivas que permitan contrarrestar las fuerzas del mercado.	Falta de agilización de los procesos financieros, desviando la atención de la organización hacia problemas administrativos.
No existen programas de control de costos que optimicen mi gasto y por ende deo de aprovechar posibles promociones en la materia prima.	Ampliar el portafolio de exportaciones, y desechar así la dependencia de productos tradicionales.
Las acciones propuestas deben estar encaminadas y direccionadas con la situación del mercado y sus posibles repercusiones en la Industria Farmacéutica.	Establecer políticas de control que no se acoplen a los estándares de la Industria a las necesidades del mercado.
Necesidad de técnicas de control en la producción que busquen la optimización de los recursos y la preservación del entorno a través de procesos de bajo impacto ambiental.	No estar en las condiciones de establecer verdaderas ventajas competitivas que se ajusten a las fuerzas de mi sector.
Sin un plan de marketing Mix efectivo y que aproveche las ventajas del sector se corre el riesgo de dejar de explotar la cualidades del producto.	No contar con un estricto sistema de control de desperdicios, que me permita desarrollar una verdadera cadena de calidad en los procesos.
El poco aprovechamiento de los recursos origina que los recursos no sean invertidos en proyectos de crecimiento.	Poca agilización en los procesos que ocasionan incremento innecesario en los costos de producción dificultando competir en el mercado.
La escasa cobertura del mercado limita la capacidad productiva de la empresa y por ende reduce sus ingresos.	No lograr compenetrar en mercados de alcance más extenso y menos especializados debido a la limitada cobertura de la empresa.
Se pierde la oportunidad de aprovechar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al sector debido al reducido espectro de mercado.	Aumentar la capacidad productiva de la organización y no contar con los medios para aprovecharla.
Al contar con una limitada participación en el mercado no estoy en la condición de exigir y negociar a los proveedores por volumen.	

Fuente: Laboratorios FROSHER

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

2.7.2 Informe de Diagnóstico

Laboratorios FROSHER ha mantenido un enfoque claro hacia productos que marginan grandes volúmenes de ventas, y que por ende generan altos niveles de rentabilidad; a través del establecimiento de parámetros financieros que permitan controlar posibles desfases originados por la situación actual del micro y macro entorno que afecta directamente a la consecución de los objetivos de la empresa.

Esto ha motivado a la organización a desarrollar un producto que cubra estas necesidades, abarcando el mercado capitalino, en un afán de ir acorde a las nuevas tendencias del mundo actual y su orientación hacia productos sanos, naturales y económicos, a través de políticas de preservación ambiental permitan generar un desarrollo sostenido y responsable. Buscando también aprovechar la capacidad instalada de la planta, que conjuntamente con un personal capacitado y afín a las áreas garantice la efectividad en los procesos.

Elegir a proveedores que se ajusten a las necesidades y perspectivas financieras de la organización, va ha ser otro factor delimitante para la optimización de los recursos y la Fijación del precio del producto. Es relevante tomar en cuenta que actualmente el mercado alimenticio cuenta con gran cantidad de recursos que buscan la satisfacción plena del consumidor y el desarrollo de productos integrales.

Es aquí donde nace la necesidad de un Plan de Estratégico de Marketing efectivo que aproveche las ventajas del sector, ya que de no ser así se corre el riesgo de dejar de explotar la cualidades del producto, y desgastar los recursos de la organización en actividades que no estén encaminadas hacia la consecución de los objetivos estratégicos propuestos.

2.8 PROPUESTA DE MAPA ESTRATEGICO EMPRESARIAL

La elaboración de un Mapa Estratégico Empresarial nos permitirá definir cuales son los objetivos estratégicos a los cuales deben encaminarse los esfuerzos de la organización. Dichos objetivos estarán enmarcados tanto en las estrategias Ofensivas como Defensivas que hemos logrado identificar dentro del análisis situacional.

2.8.1 Identificación De Áreas Estratégicas: Ofensivas Y Defensivas

2.8.1.1 Matriz Para Identificar Las Estrategias Ofensivas

Para la determinación de las estrategias ofensivas del plan es indispensable realizar una concienzuda identificación de las Fortalezas de la Organización y como éstas serán la punta de lanza para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado. Se asigna la ponderación de acuerdo al nivel de impacto, de acuerdo a la siguiente escala:

Escala de Calificación de acuerdo al nivel de impacto

Tabla 2.10

IMPACTO	ESCALA
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

Fuente: Laboratorios FROSHER

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Según el análisis de las fortalezas podemos ver que la empresa cuenta con recursos propios, los cuales son destinados para el desempeño de sus actividades. Además de que esta abierta a la adopción de nuevas tecnologías generando así productos de calidad encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes. Contando con Políticas internas que velan por el cuidado y preservación del medio ambiente. Todo esto sumado es el pilar donde se sostiene la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

2.8.1.2 Matriz Para Identificar Las Estrategias Defensivas

Es fundamental para toda organización identificar sus debilidades y amenazas, con el fin de estructurar estrategias que le permitan enfrentar la problemática del entorno y visualizar así cuales son las alternativas para sobrellevar a las mismas.

Se asigna la ponderación de acuerdo al nivel de impacto, de acuerdo a la siguiente escala:

Escala de Calificación de acuerdo al nivel de impacto

Tabla 2.11

IMPACTO	ESCALA
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

Fuente: Laboratorios FROSHER

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Del análisis FODA podemos concluir que las debilidades que principalmente constituyen un factor muy relevante en la empresa son: La empresa no cuenta con manuales organizacionales básicos que le permitan tener un direccionamiento más claro de las funciones internas en la organización, la empresa no es automatizada lo que origina Excesiva cantidad de desperdicios 10%, lo que implica poca optimización de los recursos, además de Insuficientes canales de distribución, por lo que no se puede cubrir todo el mercado. Todas estas debilidades deben ser analizadas con el fin de establecer estrategias que permitan defenderse de las amenazas del medio.

2.8.2 Propuesta Del Nuevo Mapa Del Direccionamiento Estratégico Empresarial

De acuerdo al análisis realizado en este capítulo, a continuación se describe la misión y la nueva propuesta de visión, principios y valores para Laboratorios Frosher del Ecuador.

➤ MISIÓN

Producir y comercializar productos farmacéuticos y naturales de consumo humano bajo estándares de calidad y eficiencia, con la más alta tecnología, para satisfacer las necesidades de cuidado de la salud de la población de Quito, mejorando así su calidad de vida.

➤ VISIÓN

Para el año 2011 Laboratorios Frosher del Ecuador se transformará en la primera empresa Nacional productora y comercializadora de productos farmacéuticos y naturales de consumo humano, basados en el compromiso con los clientes internos y externos, adaptando su producción a las necesidades cambiantes del entorno.

➤ **VALORES**

- **Ética.-** Las actividades a desarrollarse en la empresa, están basadas en honestidad e integridad.
- **Respeto.-** el respeto entre empleados y cada uno de los niveles jerárquicos que forman parte de la organización, es parte de la cultura empresarial, para poder cumplir con éxito todas las actividades que permiten el normal desenvolvimiento de la empresa y con ello el logro de las metas organizacionales propuestas.
- **Lealtad.-** la lealtad tanto de los colaboradores con la empresa, y de la empresa con sus clientes; permitirá el desempeño de actividades dentro de un buen clima laboral.

➤ **PRINCIPIOS**

- **Trabajo en equipo.-** un trabajo en equipo permitirá una comunicación clara y transparente en la organización, además es importante una cultura organizacional orientada hacia el rendimiento y la recompensa a los objetivos logrados.
- **Seguridad ambiental.-** En Laboratorios Frosher del Ecuador, dentro de sus principios está el cuidado y preservación del medio ambiente, mediante procesos eficientes, principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación y respetos a las culturas y prácticas tradicionales.
- **Calidad y servicio.-** La calidad y el servicio tanto para los clientes internos y externos, permitirá a la empresa, la entrega oportuna de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.

2.8.3 Identificación De Objetivos Estratégicos Empresariales

2.8.3.1 Identificación De Pre-Objetivos

Tabla 2.12

IDENTIFICACIÓN DE PRE-OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
ÁREAS	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRE-OBJETIVO
Producción	Desarrollo de Productos de calidad en base a la tecnificación de los procesos productivos.	Calidad del producto	Depto .Compras Producción y control de calidad	Tecnológicos Humanos Financieros	3 meses	Optimizar los recursos en los próximos tres meses, desarrollando productos de calidad, disminuyendo a 1.5% los desperdicios generados a través de la tecnificación de los procesos.
Estrategia	Lograr le posicionamiento de la marca gracias a la generación de un plan estratégico de marketing.	Incremento en las ventas del Suplemento Alimenticio Fibra Soluble.	Depto. Marketing y Gerencia General	Tecnológicos Humanos Financieros	1 año	Elaborar un Plan Estratégico de Marketing, con el fin de incrementar las ventas de la fibra Soluble de Laboratorios Frosher del Ecuador, en la ciudad de Quito dentro de seis meses.
Normatividad	Desarrollar, mantener y generar estrictos controles de calidad obteniendo el pertinente registro sanitario.	Tecnificación de los procesos, y estructuras a fines a la generación del producto.	Depto. Producción y control de calidad	Tecnológicos Humanos Financieros	2 años	Tecnificar en dos años al 100% los procesos, generando estrictos controles de calidad y la optimización de los recursos.
Capacitación	Estructurar un adecuado sistema de capacitación en las distintas áreas de la organización.	Cursos de capacitación	Depto. Recursos Humanos	Tecnológicos Humanos Financieros	1 año	Tecnificar la capacitación del personal a través de un sistema de capacitación eficaz a través de cursos que permita explotar las cualidades del RRHH a fin a las áreas de la organización generando competitividad en el mercado farmacéutico en un año.

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

Impacto Interno	Posicionar la Fibra Soluble de Laboratorios Frosher del Ecuador en el mercado de la ciudad de Quito y expandir el mercado a través de las relaciones con empresas influyentes en el sector farmacéutico.	Porcentaje de participación en el mercado.	Depto. Marketing y Gerencia General	Tecnológicos Humanos Financieros	1 año	Establecer acciones efectivas que ayuden a posicionar la fibra Soluble en el mercado quiteño en un año alcanzando un 10% de participación en el mismo.
Impacto Externo	Visualizar las oportunidades de nuevos mercados, a través del fortalecimiento de la competitividad de la marca y de los productos farmacéuticos que se generan con respaldo de la misma.	Optimización de recursos y tecnificación de los procesos en pos de una eficiente elaboración de los productos.	Depto. Producción, Marketing y control de calidad	Tecnológicos Humanos Financieros	2 años	Aprovechar las tendencias del sector, y los factores de consumo humano fortaleciendo así la competitividad de los productos farmacéuticos en los próximos dos años, a través de la optimizando los recursos y la tecnificación de los procesos.
Tecnología	Lograr un sostenido desarrollo tecnológico.	Implementación de nueva maquinaria sustentada en el desarrollo de nuevas técnicas y sistemas de calidad.	Depto. Finanzas, Producción y Gerencia General	Tecnológicos Humanos Financieros	2 años	Implementar en los próximos dos años nuevos sistemas de automatización de los procesos en las diferentes áreas de la organización.

Fuente: Laboratorios FROSHER

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

2.8.3.2 Ponderación De Objetivos

Tabla 2.13

INCIDENCIA 10 = ALTO 5 = MEDIO 1 = BAJO		FACTIBILIDAD			TOTAL	IMPACTO		
		POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DEL RECURSO HUMANO	POSIBILIDAD TEC. A UTILIZARSE		APORTE A OBJ.	ACEPTACIÓN	TOTAL
		ÁREAS	PRE-OBJETIVO	40%	30%	30%	100%	50%
Producción	Optimizar los recursos en los próximos tres meses, desarrollando productos de calidad, disminuyendo a 1.5% los desperdicios generados a través de la tecnificación de los procesos.	8	9	8	8,3	9	8	8,5
Estrategia	Elaborar un Plan Estratégico de Marketing, con el fin de incrementar las ventas de la fibra Soluble de Laboratorios Frosher del Ecuador, en la ciudad de Quito dentro de seis meses.	9	9	8	8,7	10	9	9,5
Normatividad	Tecnificar en dos años al 100% los procesos, generando estrictos controles de calidad y la optimización de los recursos.	7	9	9	8,2	8	7	7,5

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

Capacitación	Tecnificar la capacitación del personal a través de un sistema de capacitación eficaz a través de cursos que permita explotar las cualidades del RRHH a fin a las áreas de la organización generando competitividad en el mercado farmacéutico en un año.	6	6	5	5,7	6	7	6,5
Impacto Interno	Establecer acciones efectivas que ayuden a posicionar la fibra Soluble en el mercado quiteño en un año alcanzando un 10% de participación en el mismo.	6	5	6	5,7	7	6	6,5
Impacto Externo	Aprovechar las tendencias del sector, y los factores de consumo humano fortaleciendo así la competitividad de los productos farmacéuticos en los próximos dos años, a través de la optimizando los recursos y la tecnificación de los procesos.	5	5	7	5,6	7	7	7
Tecnología	Implementar en los próximos dos años nuevos sistemas de automatización de los procesos en las diferentes áreas de la organización.	7	6	6	6,4	9	9	9

Fuente: Laboratorios FROSHER

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

2.8.3.3 Objetivos Estratégico

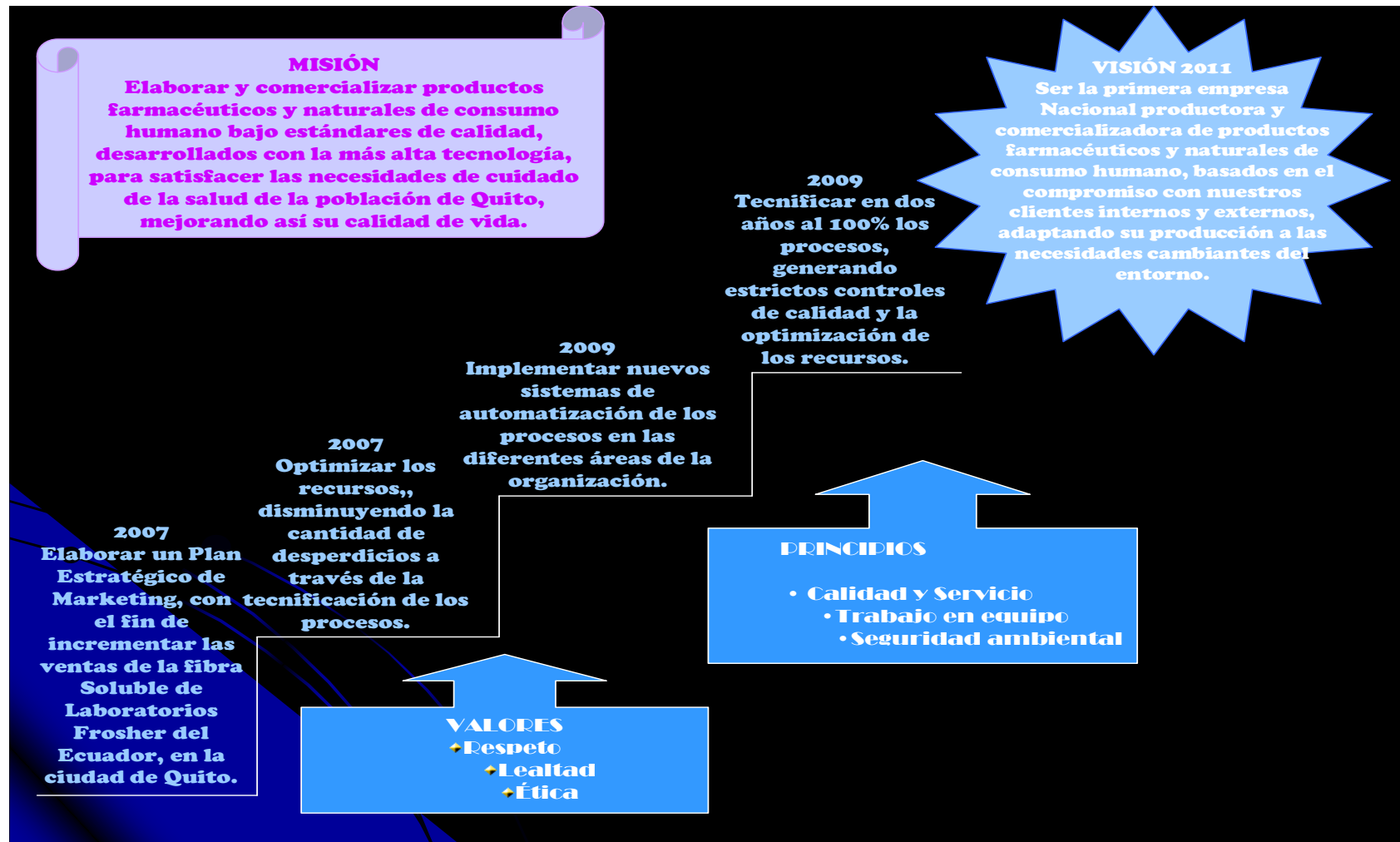
TABLA 2.14

ÁREA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÑOS
Producción	Optimizar los recursos en los próximos tres meses, desarrollando productos de calidad, disminuyendo a 1.5% los desperdicios generados a través de la tecnificación de los procesos..	2007
Estrategia	Elaborar un Plan Estratégico de Marketing, con el fin de incrementar las ventas de la fibra Soluble de Laboratorios Frosher del Ecuador, en la ciudad de Quito dentro de seis meses.	2007
Normatividad	Tecnificar en dos años al 100% los procesos, generando estrictos controles de calidad y la optimización de los recursos.	2009
Tecnología	Implementar en los próximos dos años nuevos sistemas de automatización de los procesos en las diferentes áreas de la organización.	2009

Fuente: Laboratorios FROSHER

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

2.8.4 Propuesta De Mapa Estratégico Empresarial



Fuente: Laboratorios FROSHER

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

CAPÍTULO III

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

3.1. INTRODUCCIÓN:

Un mercado no es un todo homogéneo. Está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc.

Todo esta "diversidad", hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia hacia todo el mercado, por dos razones fundamentales: Primero, el elevado costo que esto implicaría y segundo, porque no lograría obtener el resultado deseado como para que sea rentable.

Por esos motivos, surge la imperiosa necesidad de dividir el mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a la empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadotecnia para todo el grupo, pero a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado.

A la tarea de dividir el mercado en grupos con características homogéneas, se le conoce con el nombre de "segmentación del mercado"; el cual, se constituye en una herramienta estratégica de la mercadotecnia para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados.

La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos

homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la [empresa](#). Así pues, la segmentación implica un [proceso](#) de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.

La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un [posicionamiento](#) para los [productos](#).

3.2 MERCADO

El mercado es el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacción de bienes y servicios a un determinado precio.

Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Por lo tanto los mercados son los consumidores reales y potenciales del producto base de estudio. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores.

3.3 CLASES DE MERCADO ⁸

Puesto que los mercados están contruidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, las acciones de marketing de una empresa deben estar sistemáticamente dirigidas a cubrir

⁸ LAMBIN, *Marketing Estratégico*, Mc.Graw Hill

los requerimientos particulares de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas.

Mercado Total.- conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

Mercado Potencial.- conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien está en condiciones de adquirirlas.

Mercado Meta.- esta conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

Mercado Real.- representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

3.3.1 Otros Tipos De Mercado

Mercado mayorista

Son en los que se venden mercaderías al por mayor y en grandes cantidades. Allí acuden generalmente los intermediarios y distribuidores a comprar en cantidad los productos que después han de revender a otros comerciantes, a precios mayores y caprichosamente elevados.

Mercado Minorista

Llamados también de abastos, donde se venden en pequeñas cantidades directamente a los consumidores.

Una nueva modalidad de este tipo de mercados lo tenemos en los llamados "Supermarkets" (Supermercados) de origen norteamericano, los que constituyen grandes cadenas u organizaciones que mueven ingentes capitales.

En aquellos se estila el "autoservicio", es decir, que el mismo consumidor elige los artículos que va a comprar, eliminándose el empleado dependiente y al pequeño comerciante que vende personalmente sus artículos.

3.3.2 Definición De Segmentación De Mercado

La **segmentación del mercado** se puede definir como, "el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva".

¿Por qué segmentar?

- * Pone de [relieve](#) las oportunidades de negocio existentes.
- * Contribuye a establecer prioridades.
- * Facilita el análisis de la competencia.
- * Facilita el ajuste de las ofertas de productos a necesidades

3.3.3 Beneficios De La Segmentación Del Mercado:

La **segmentación del mercado** ofrece los siguientes beneficios a las empresas que la practican:

- Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar los productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Aprovechan mejor los recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.

- Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegarse las fortalezas.
- Los esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
- Ayudan a los clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a las necesidades o deseos.

3.4 REQUISITOS PARA UNA ÓPTIMA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes requisitos:

- **Ser medibles:** Es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- **Ser accesibles:** Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.
- **Ser sustanciales:** Es decir, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.
- **Ser diferenciales:** Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.

3.5 PROCESO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS ⁹

a) ESTUDIO: Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan acabo entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Recaba datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.

b) ANÁLISIS: Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.

c) PREPARACIÓN DE PERFILES: Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. También se investiga la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca, este proceso se denomina partición de mercados. Esto puede revelar segmentos nuevos de mercado.

⁹ BUENAÑO, Javier ; Material didáctico de la Cátedra de: Mercadeo, Investigación de Mercados, F. C.C.A.A., ESPE, 2003 - 2004.

3.6 TIPOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

- **Segmentación Geográfica:** subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.
- **Segmentación Demográfica:** se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.
- **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.
- **Segmentación por comportamiento:** 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.

3.7 CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN PARA MERCADOS

Existen básicamente 2 tipos de mercado que se pueden segmentar:

1. **El mercado de consumo final:** Consiste en la segmentación de consumidores finales.
2. **El mercado de consumo corporativo:** Segmentación de empresas y organizaciones.

3.7.1 Tablas De Segmentación:

Las siguientes tablas son una breve guía con algunos de los criterios a tener en cuenta para realizar una segmentación adecuada,

ejemplifican varios de los criterios de segmentación que pueden existir.

3.7.2 Bases Primarias De Segmentación:

Generalmente la segmentación empieza por los criterios más simples de mercado, dividiendo a las personas por sexo, edad, capacidad de pago etc.

1. Tablas para consumidores

Criterios personales: Que implican contacto directo con el consumidor:

Tabla 3.01

Base de Segmentación	Categorías.
Sexo	masculino / femenino
Edad	Menos de 6 / 6 a 12 / 13 a 19 / 20 a 29 / 30 a 39...
Educación	Ninguna / Básica / secundaria sin finalizar / secundaria finalizada / superior / postgrado...
Ocupación	Profesional / técnico / gerencia / empleado
Religión	Católico / Protestante / Judio
Raza	Blanca / Negra / Latina
Clase Social	Baja baja / Media baja / media media / Media alta / Alta Alta
Tamaño de Familia	1 / 2....

Responsabilidad familiar y Estado Civil	Familia, hijos, responsabilidades
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero, joven casado, casado con hijos mayores etc...

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Criterios de orden geográfico: Criterios de zona.

Tabla 3.02

Base de Segmentación	Categorías.
Nacionalidad	País de origen o de mercado destino
Tamaño localidad	Menos de 5000, 5 a 20 mil habitantes, 20 a 100 mil, 500.000 etc
Tipo de población	Rural, Suburbana, Urbana
Tipo de clima	Cálido, frío
Idioma	Según nacionalidad
Leyes según región	-----
Comportamiento cultural	Costumbres, maneras etc.

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Criterios de preferencia: Son aquellos que buscan llegar al consumidor debido a los gustos. A continuación ejemplos sueltos

Tabla 3.03

Base de Segmentación	Categorías.
Deportivas	Baseball, soccer, tenis
Hobbies	Colecciones, grupos de discusión etc
Pasatiempos	Viajes, Diversión

Música	Rock,
Lectura	Comedia, técnica, romántico etc

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

2. Tablas para compradores corporativos

Los compradores corporativos se basan en necesidades de mercado y logística para desarrollo, algunos posibles criterios de segmentación son:

Tabla 3.04

Base de Segmentación	Categorías.
Tamaño de la empresa	Pequeña, mediana, grande.
Tipo de Organización	Fabricante, mayorista, minorista
Tipo de corporación	Gubernamental, privada, mixta,
Tipo de objeto social	Entidad ánimo lucro, si ánimo lucro, fundación etc..
Ubicación relativa	Cerca, lejos
Promedio tamaño de pedido	Pequeñas cantidades, grandes cantidades
Historial crediticio	Bueno , malo
Frecuencia de servicio	Intervalos cortos, mediano, largos
Confiabilidad	Alta, baja
Aplicación de producto	mantenimiento, producción, componente, implementación

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

3.8 UNIDAD DECISORIA DE COMPRAS

Aprender a identificar quién toma la decisión de compra, el tipo de decisión a tratar y las etapas en el proceso de decisión de compra. Recuerde que la palabra consumidor es sólo una manera de referirse a una unidad compradora total en la que participan a veces varios individuos. Cuando en el proceso decisorio participan varios individuos tenemos una unidad decisoria.

Las unidades decisorias varían según el tipo de mercado. En los mercados de bienes de consumo, los productos fluyen a través de un canal de distribución hasta llegar al consumidor final. En la compra de bienes de consumo la decisión puede ser de un individuo influenciado por los usuarios que pueden ser los miembros de su familia. En los mercados industriales, la unidad decisoria es grande y compleja, y varias personas desempeñan papeles importantes en éstos procesos decisorios complejos (Comités de compras, gerentes de división).

Los integrantes de una unidad decisoria de compras y las funciones son los siguientes:

Tabla 3.05

Iniciador	Sugiere la idea de adquirir el producto o servicio
Influenciador	Los puntos de vista o sugerencias tienen algún peso en la decisión final
Decisor	Determina alguna parte de la decisión de compra
Comprador	El que hace la compra
Usuario	El que consume o usa el producto o servicio

Filtro Los que analizan las necesidades y recomiendan proveedores calificados

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

3.9 SELECCIÓN DEL MERCADO META

Hoy en día, las empresas encuentran cada vez menos rentable hacer mercadeo masivo o hacerlo basado en la variedad del producto. Los mercados masivos se están fraccionando en cientos de **micromercados** donde se encontrarán grupos con diferentes estilos de vida que buscan diversos productos en distintos canales de distribución y que están expuestos a múltiples canales de comunicación.

Es por esto que las empresas adoptan cada vez más el concepto de seleccionar **mercados meta**. Aquí usted analizará los perfiles de los segmentos del mercado, escogerá los más relevantes y se fijará como meta uno o más de estos segmentos y desarrollará productos y programas de mercadeo a la medida de cada segmento seleccionado.

El hacer mercadeo de metas significa que estamos avanzando hacia el micromercadeo donde los programas de mercadeo se diseñan y ejecutan para cubrir las necesidades y deseos de grupos específicos de clientes en una base de **mercadeo local** (por área geográfica, por cadena de almacenes, por almacén).

3.10 APLICACIÓN DE LA SEGMENTACIÓN A LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Tipos De Estrategias

- **E. Indiferenciada:** ignora la existencia de segmentos. Dirige al mercado con una única oferta.

Ventaja: menor coste.

Inconveniente: menor efectividad.

- **E. Diferenciada:** dirige productos diferentes a segmentos diferentes, utilizando de forma distinta los instrumentos de marketing.

Ventaja: puede incrementar la demanda del producto.

Inconveniente: mayor coste.

- **E. Concentrada:** consiste en concentrada se en uno o varios segmentos en los que se tiene ventaja competitiva.

Inconveniente: Riesgo.

3.11 INSTRUMENTOS COMERCIALES Y SEGMENTACIÓN.

Producto: Segmentar por productos es ofertar distintos modelos, tamaños, etc. para adaptarse mejor a las necesidades de cada segmento. A veces se ofrecen productos similares o muy diferentes a través de segundas marcas.

Precio: Suele ir junto la segmentación por producto. A veces no como las tarifas reducidas para jubilados o la oferta de precio inferior según la hora o el día.

Plaza: Distribución exclusiva frente a distribución masiva.

Promoción: La publicidad mediante los medios de comunicación de masas permite llegar a segmentos distintos según audiencia horaria, revistas especializadas.

3.12 DEMANDA

Es la exteriorización de las necesidades y deseos del mercado y esta condicionada por los recursos disponibles.

3.12.1 Análisis de la demanda:

- * Medir la demanda: cuantificar. Puede darse en unidades físicas, monetarias, o en participación de mercado.
- * Explicar la demanda: identificar las variables que determinan la demanda y averiguar de que modo influyen (pueden ser controlables por la empresa o no).
- * Pronosticar la demanda: previsión de la demanda el futuro. Se hace basándose en la medición y en la explicación.

3.12.2 Enfoques para la previsión de la demanda

- *Subjetivos: - Estimación de los vendedores (se basa en la experiencia y conocimiento del mercado)
- Jurados de opinión de ejecutivos (de la empresa) Método Delphi (recoge la opinión de expertos de forma sistemática).

3.12.3 Comportamiento Del Consumidor

Condicionantes externos del comportamiento

Son las variables del entorno que influyen en el comportamiento del consumidor.

a) Macroentorno: variables demográficas (la tasa de natalidad, movimientos migratorios...); económicas (renta nacional, tasa de interés, inflación desempleo, tipo de cambio...); cultural y social (incorporación de la mujer al trabajo, el retraso de la edad para empezar a trabajar, cambio en los estilos de vida...) legal y político (privatizaciones, marco legal europeo...).

b) Clase social: es una agrupación de personas con ocupación, rentas y educación similar. Estas características comunes hacen que compartan ciertos valores, comportamientos y actitudes que pueden influir a la hora de la compra. (Peligro de simplificaciones)

c) Grupos sociales: son grupos de referencia con los que el individuo se identifica y que influyen en sus creencias actitudes y comportamientos.

Los grupos establecen normas, roles, "status"

d) Familia: interviene en las decisiones de compra conjuntas e influye en las personales. Influencia del ciclo de vida de la familia.

e) Influencias personales: (un cliente satisfecho actuará como un transmisor efectivo de las cualidades del producto).

PARTE PRÁCTICA

3.13 DEFINICIÓN DEL TIPO DE MERCADO EN QUE ACTÚA LA EMPRESA

Laboratorios FROSHER durante los cuatro años de su existencia se ha enfocado hacia productos con grandes volúmenes de ventas, y que por ende generan altos niveles de rentabilidad; los ha motivado a desarrollar un producto que cubra estas necesidades, abarcando el mercado capitalino, en un afán de ir acorde a las nuevas tendencias del mundo actual y su orientación hacia productos sanos, naturales y porque no económicos, buscando también aprovechar la capacidad instalada de la planta y la oportunidad de trabajar con el respaldo de marcas posicionadas en el mercado.

3.13.1 Tamaño Del Mercado

➤ Mercado Global

Los indiscutibles beneficios de la fibra dietética que se han observado en ciertos grupos humanos, generalmente poblaciones rurales, los cuales tienen una dieta muy rica en fibra y en los que existe una baja incidencia de cáncer de colon, de obesidad, de niveles altos de colesterol en la sangre, e inclusive, de hipertensión y de infarto cardíaco. Ha llevado a las poblaciones urbanas como la de la ciudad de Quito a demandar productos naturales y ricos en Fibra Dietética; dicha demanda es

considerable como para que Laboratorios FROSHER busque nuevas alternativas para comercializar su producto Fibra Soluble dentro de la ciudad de Quito.

La fibra dietética o fracción no digestible de los alimentos vegetales, es uno de los constituyentes de nuestra dieta que más atención científica ha recibido en las dos últimas décadas. La divulgación de sus efectos positivos en nutrición y salud ha atraído la atención de los consumidores y ha propiciado el desarrollo industrial de numerosos alimentos y suplementos dietéticos enriquecidos en fibra.

La fibra dietética, tradicionalmente considerada como un [carbohidrato](#) complejo, puede dividirse en dos grupos principales según sus características químicas y sus efectos en el organismo. Estos dos tipos son: fibra insoluble y fibra soluble.

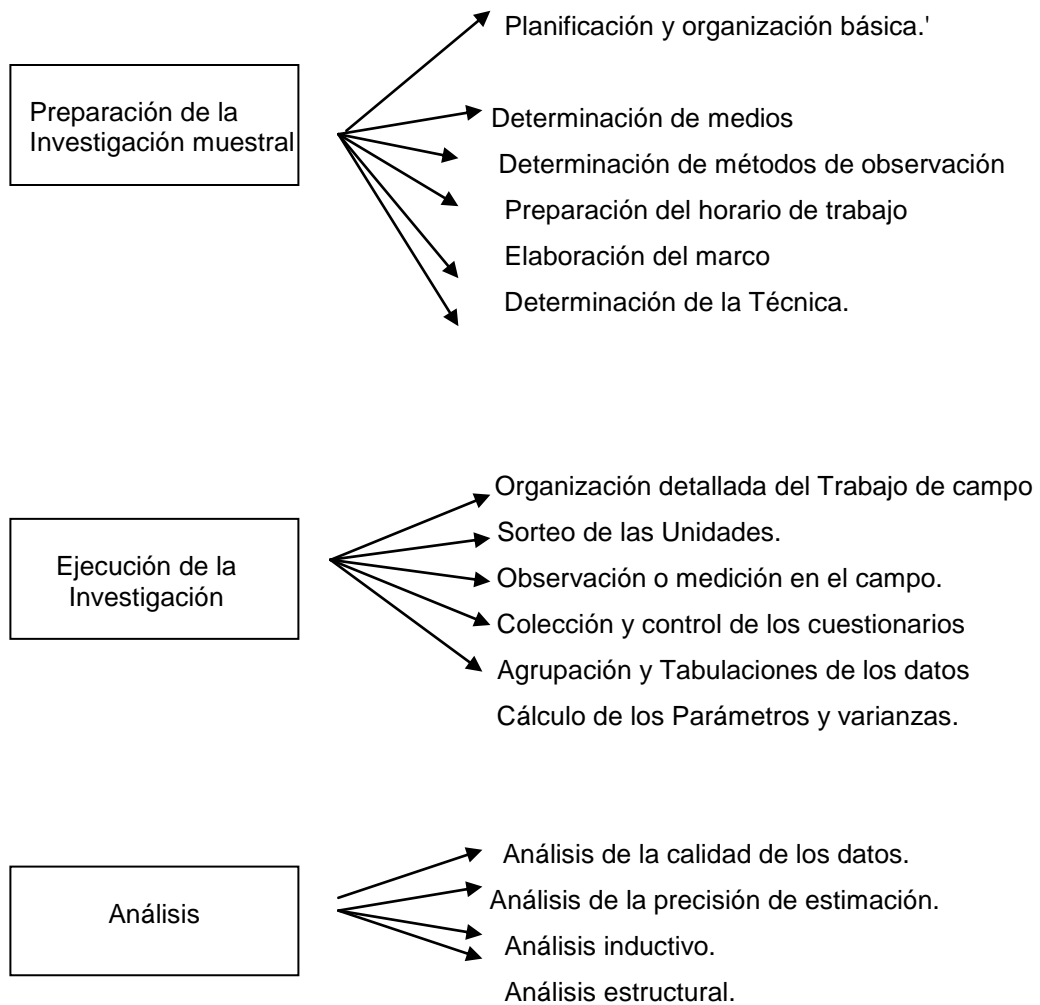
Los componentes de la fibra soluble son utilizados por los microorganismos intestinales. Este tipo de fibra predomina en las legumbres, en los cereales ([avena](#) y [cebada](#)) y en algunas frutas. La presencia de la fibra soluble en la dieta, acompañada de bajas cantidades de [grasa](#), contribuye a regular los niveles de [colesterol](#) sanguíneos. Además, este tipo de fibra puede regular la velocidad de absorción intestinal de los [azúcares](#) procedentes de los alimentos.

3.14 PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

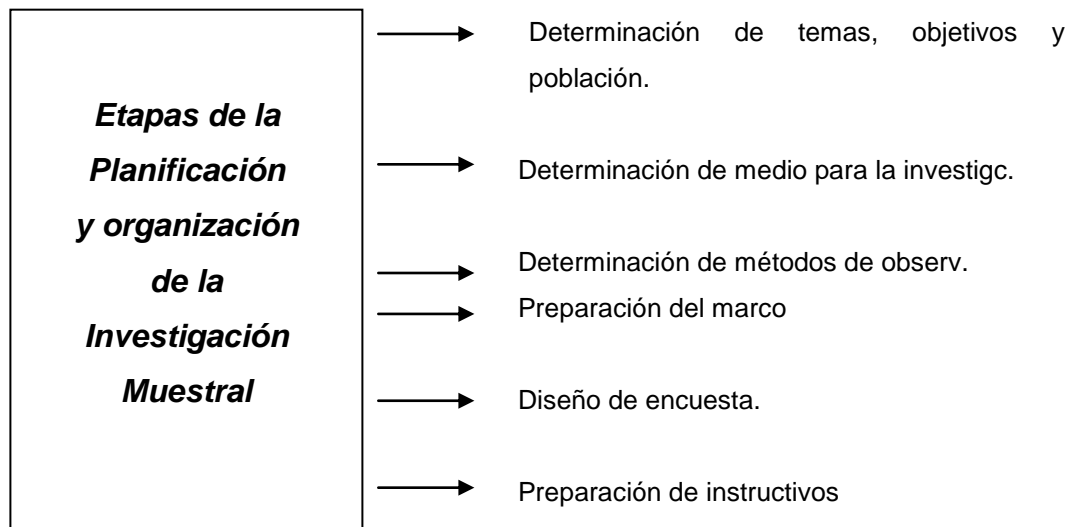
3.14.1 Definición Objetivo De La Investigación

Por investigación muestral se comprende todo el procedimiento que se refiere a la obtención y análisis de los datos estadísticos en base de las técnicas muestrales.

3.14.2 Etapas de la Investigación Muestral



3.14.3 Etapas De La Planificación Y Organización Básica De La Investigación Muestral



3.15 CÁLCULO TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.15.1 Objetivo Del Muestreo Estadístico

Recolectar datos, datos para analizar e interpretar los mismos y así ayudar para una toma de decisiones más efectiva.

Una muestra es necesaria por el alto costo que representaría comunicarse con millones de personas, haciéndose ésta práctica extensiva en el caso de los negocios, agricultura, política y el gobierno.

3.15.2 Población O Universo

Población es el conjunto de todos los posibles individuos, objetos o medidas de interés.

3.15.3 Muestra

Una muestra es un medio utilizado para inferir algo acerca de una población mediante la selección de una parte de la misma.

3.15.4 Marco De Muestreo

Es la lista de las unidades de muestreo.

3.15.5 Unidad De Muestreo

Es la unidad donde se realiza el muestreo: Por ejemplo en el caso de analizar un conjunto de entrevista el marco de muestreo serían las direcciones, números de teléfono etc, de cada entrevistado, una serie de teléfonos sería los números telefónicos, es decir la lista de referencia.

3.15.6 Unidad De Análisis

El objeto sobre el cual se realiza a medición, es decir cada individuo de la muestra.

3.15.7 Estimación Y Parámetro:

Estimación: El valor, calculado a partir de la información de muestreo, que se emplea para estimar el parámetro de la población

Parámetro: Es una característica de la población, entre los principales parámetros de una población tenemos.

- Media poblacional : $\mu = \frac{\sum x}{N}$
- Amplitud de Variación : Diferencia entre el valor más grande y el más pequeño en un conjunto de datos.
- Media de una Muestra: $\chi = \frac{\sum x}{n}$
- Mediana : Punto medio de los valores después de ordenarlos de menor a mayor, o viceversa.
- Moda : El valor de la observación que aparece con más frecuencia
- Media Geométrica: es útil para encontrar el promedio de porcentajes, razones, índices o tasa de crecimiento. $MG = \sqrt[n]{(x_1) + (x_2) \dots \dots \dots (x_n)}$

3.15.8 En Que Consiste El Sesgo Y Como Debemos Utilizarlo

El sesgo es el comportamiento de la distribución de frecuencias.

El diagrama representado es simétrico, lo cual significa que la distribución tiene la misma forma a ambos lados del centro. Si el polígono se doblara por la mitad, las dos mitades serían idénticas.

Para una distribución simétrica, la moda, la mediana, y la media se localizan al centro y siempre son iguales

Conforme la distribución se vuelve asimétrica, o sesgada, la relación entre los tres promedios cambia.

En una distribución con asimetría positiva, la media aritmética es el mayor de los promedios, debido a que en la media influyen valores sumamente altos, más que en la media o moda. Por lo general, la mediana es el siguiente promedio mayor en una distribución de frecuencias con **sesgo positivo**. Por lo contrario en una distribución negativamente asimétrica o con **sesgo negativo**, la media es el menor de los tres promedios.

3.15.9 Intervalo De Confianza

Es una gama de valores obtenidos a partir de datos de muestreo, de modo que el parámetro ocurre dentro de esa variedad a una probabilidad específica. La probabilidad específica en cuestión se denomina “nivel de confianza”

3.16 TIPOS DE MUESTREO

En muchos casos, el muestreo es la única forma de determinar algo acerca de la población. Siendo algunas de las principales razones por las que es necesario:

- ❖ La naturaleza destructiva de ciertas pruebas
- ❖ La imposibilidad física de revisar todos los integrantes de la población
- ❖ El costo de estudiar a todos los integrantes de una población. Frecuentemente es prohibitivo.

- ❖ Lo adecuado de los resultados de la muestra
- ❖ En ocasiones se necesita mucho tiempo para entrevistar a toda la población.

TIPO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
No Probabilístico	<ul style="list-style-type: none"> -Útil cuando se quiere cualificar. -Permite hacer inferencias lógicas. -El investigador elige los casos que más le interesan para una información más rica. 	<ul style="list-style-type: none"> -Requiere un conocimiento elevado de la población. -No garantizan la representatividad de la muestra y por lo tanto no permiten realizar estimaciones inferenciales sobre la población. -La calidad del muestreo no puede valorarse ni a priori ni objetivamente, pues depende de los criterios utilizados para escoger a los componentes de la muestra.
Probabilísticos	<ul style="list-style-type: none"> -Sirve para cantidades cuantificadas. -No requiere un conocimiento elevado de la población a estudiar -Permite inferencias 	<ul style="list-style-type: none"> -Es ciego a la hora de seleccionar elementos de las muestras finales. -No cubre toda la población. -Elementos perdidos Marco muestral inadecuado.

	estadísticas	
--	--------------	--

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

3.16.1 Muestra probabilística: muestra que selecciona de modo que cada integrante de la población en estudio tenga una probabilidad conocida (no igual a cero) de ser incluido en la muestra.

Si se realiza un muestreo de probabilidad, cada integrante de la población tiene la posibilidad de ser seleccionado. Al utilizar métodos no Probabilísticos, no todos los integrantes tienen probabilidad de ser incluidos en la muestra. En éste caso los resultados pueden ser sesgados, lo que significa que dichos resultados pueden ser no representativos de la población.

Entre los métodos de muestreo Probabilísticos más utilizados en investigación encontramos:

- Muestreo aleatorio simple
- Muestreo estratificado
- Muestreo sistemático
- Muestreo polietápico o por conglomerados

	CARACTERISTICAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Aleatorio simple	Se selecciona una muestra de tamaño n de una población de N unidades, cada elemento tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de n/N .	<ul style="list-style-type: none"> - Sencillo y de fácil comprensión. - Cálculo rápido de medias y varianzas. - Se basa en la teoría estadística, y por tanto existen paquetes informáticos para analizar los datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere que se posea de antemano un listado completo de toda la población. - Cuando se trabaja con muestras pequeñas es posible que no represente a la población adecuadamente.

<p>Sistemático</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir un listado de los N elementos de la población - Determinar tamaño muestral n. - Definir un intervalo $k=N/n$. - Elegir un número aleatorio, r, entre 1 y k (r=arranque aleatorio). - Seleccionar los elementos de la lista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil de aplicar. - No siempre es necesario tener un listado de toda la población. - Cuando la población está ordenada siguiendo una tendencia conocida, asegura una cobertura de unidades de todos los tipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si la constante de muestreo está asociada con el fenómeno de interés, las estimaciones obtenidas a partir de la muestra pueden contener sesgo de selección
---------------------------	--	--	--

<p>Estratificado</p>	<p>En ciertas ocasiones resultará conveniente estratificar la muestra según ciertas variables de interés. Para ello debemos conocer la composición estratificada de la población objetivo a muestrear. Una vez calculado el tamaño muestral apropiado, este se reparte de manera proporcional entre los distintos estratos definidos en la población usando una simple regla de tres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiende a asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en función de unas variables seleccionadas. - Se obtienen estimaciones más precisa - Su objetivo es conseguir una muestra lo mas semejante posible a la población en lo que a la o las variables estratificadoras se refiere. 	<p>- Se ha de conocer la distribución en la población de las variables utilizadas para la estratificación.</p>
-----------------------------	---	--	--

Conlomerados	- Se realizan varias fases de muestreo sucesivas (polietápico) - La necesidad de listados de las unidades de una etapa se limita a aquellas unidades de muestreo seleccionadas en la etapa anterior.		
---------------------	---	--	--

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

3.16.2 Muestra No Probabilística

- Útil cuando se quiere cualificar
- Todos los casos no tiene la misma probabilidad de ser seleccionados para la muestra
- El investigador elige los casos que más le interesan para una información más rica
- Permite hacer inferencias lógicas

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Muestreo de conveniencia : en los límites periféricos del muestreo metodológico |
| <ul style="list-style-type: none">• Muestreo por cuotas: estructura de muestreo probabilístico |
| <ul style="list-style-type: none">• Muestreo intencional: desarrolla la potencialidad de un muestreo no probabilístico |

Muestreo De Conveniencia (Fortuito O Accidental)

El investigador selecciona aquellos casos que le están más disponibles. Los resultados que se obtengan no podrán generalizarse más allá de los individuos que componen la muestra, al igual que las conclusiones.

Se usan para efectuar los pretest en los primeros diseños de cuestionarios, donde se comprueba si las preguntas son comprensibles. Aquí es donde son más útiles para la investigación social (si es con individuos de características semejantes)

Muestreo Por Cuotas

Es una serie bastante amplia de variantes la mayoría de las cuales se asemeja bastante a una muestra aleatoria estratificada con afijación proporcional. Todo muestreo por cuotas rompe el proceso de aleatoriedad en la fase de extracción del elemento muestral (la selección del entrevistado)

Pasos

- Selección de unas características de control tales como: edad, sexo...etc. Las variables de control se escogen porque se cree que

están relacionadas con la variable a investigar, Se emplean para estratificar la población determinar que proporción e ella tiene cada estrato.

- Se adopta una representación general de cada estrato en la muestra final
- Elección del entrevistado (con las características que deben reunir de acuerdo con las variables de control que se emplearon para estratificar al población y fijar la muestra)

Este método asume que una muestra que se parece a la población con respecto a características importantes, lo hará de igual forma respecto a las demás que se quieren estudiar.

Ventajas del muestreo por cuotas

- Bajo coste.
- Asegura la heterogeneidad y proporcionalidad de la muestra

Inconvenientes del muestreo por cuotas

- Dificultad de diseñar un sistema de estratificación(para construir las cuotas) que considere más de tres variables de control. *(Esto se debe a que el n^o de variables a considerar actúa como una función multiplicativa de cada una de las categorías dentro de la variable)*
- A cada entrevistador se le adjudica una cuota de personas a entrevistar, el hecho de poder elegir los entrevistados siempre que reúnan los requisitos adecuados, puede llevar a error (entrevistas a amigos en proporción excesiva, a las salida de mercados, universidades...etc)

Son muchas las estrategias para reducir los sesgos al seleccionar entrevistados (control sobre los barrios a investigar). Una de las opciones es llevar a cabo un muestreo probabilístico polietápico con cluster, seleccionando a los entrevistadores mediante cuotas en la última etapa.

Muestreo Intencional

El muestreo intencional constituye una estrategia no probabilística válida para la recolección de datos, en especial para muestras pequeñas y muy específicas.

Tipos

Muestreo de casos extremos: seleccionar sólo aquellos casos cuyos valores se encuentren en el extremo del rango de una variable.

Muestreo de casos poco usuales: Seleccionar aquellos elementos cuyos valores en el rango de una variable son poco frecuentes.

Muestreo de casos con máxima variación: pretende construir una muestra lo más heterogénea posible. Esto que en muestras pequeñas representa un problema, se convierte en este tipo de muestreo en una potencialidad.

Muestreo de subgrupos homogéneos: Escoger una muestra pequeña lo más homogénea posible, si surge la necesidad de recoger información sobre uno o varios grupos. Reúne una serie de individuos de condiciones sociales y experiencias semejantes.

Muestreos estructurales: Los individuos que componen la muestra son seleccionados en virtud de sus posiciones sociales, situación en una red social, en una jerarquía...etc

Muestreos con informantes estratégicos: Este tipo de muestreo es un compuesto del homogéneo y del estructural, y parte de que el conocimiento y la información están desigualmente distribuidos. Tiene 2 subtipos:

-**Bola de nieve o en cadena:** Usado en poblaciones especiales o de difícil acceso. Se pide a una serie de informantes iniciales que suministren los nombres de otros miembros potenciales de la muestra.

-**Experto:** Mandar a un experto escoger individuos típicos, ciudades representativas...etc. No se debe generalizar a partir de la experiencia de los individuos que componen la muestra

Muestreo de criterio: Selecciona para su estudio a aquellos casos que se ajustan a algún criterio predeterminado (*xej un estudio sobre conducta desviada*)

Muestreo de casos críticos: Trata casos que en relación al tema de estudio, pueden servir de referencia lógica para el resto de la población o parte de ella. Estos muestreos hacen posible las generalizaciones lógicas derivadas del peso de la evidencia que puede llegar a producir incluso un solo caso

3.17 MÉTODO A UTILIZAR

Para el proceso de investigación de campo se va a utilizar el Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple. Para lo cual vamos a escoger una muestra de tamaño n a partir de un Universo de tamaño N .

El alcance de la investigación en términos geográficos se lo realizará en la ciudad de Quito.

Como población a investigar se ha tomado en cuenta un número específico de 146 doctores, de los 300 doctores pertenecientes a la base de datos de Laboratorios Frosher. Estos médicos corresponden a la especialidad de Nutricionistas, Gastroenterólogos, Pediatras, Dermatólogos, a más de Médicos Generales. Un 74% de establecimientos privados y un 26% de establecimientos públicos, los cuales son frecuentes prescriptores de productos del laboratorio. A partir de este número de doctores vamos a realizar el respectivo cálculo de la muestra.

Para lo cual se realizó una prueba piloto de 15 encuestas. Esta prueba nos reveló a partir de la pregunta base un 90% de éxitos y un 10% de fracasos. El valor normal estándar de la media fue considerado $\alpha = 90\%$, el mismo que equivale a $Z = 1.64$, y un error del 0.05.

3.17.1 Cálculo Del Tamaño De La Muestra (Finito Normal)

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p \cdot q}$$

En donde:

n = Tamaño de muestra

Z = Valor normal estándar correspondiente nivel de confianza deseado.

p = Éxitos

q = Fracasos

N = Población

e = Valor del error muestral, asumido en base a la experiencia, varía entre 4% hasta un 7%.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p \cdot q}$$

$$n = \frac{1.64^2 (0.9)(0.1)146}{0.05^2 (146 - 1) + 1.64^2 (0.9)(0.1)}$$

$$n = \frac{2.6896 * 13.14}{0.3625 + 0.242064}$$

$$n = \frac{35.34}{0.604564}$$

$$n = 58.45 \cong 58 \text{ encuestas}$$

3.17.2 Técnicas De Investigación

Métodos de Investigación ¹⁰

Deductivo: este método se parte de los aspectos generales y se llega a un aspecto particular. Será más propenso a la utilización durante la fase del análisis situacional..

Inductivo: este proceso se parte de los específicos para llegar a lo general.

Diseños de Investigación Básicos

Tabla 3.06

¹⁰ BUENAÑO Javier, *Material didáctico de la Cátedra de Investigación de Mercados*, F. C.C.A.A., ESPE, VII Nivel, 2004.

	EXPLORATORIA	DESCRIPTIVA	CAUSALES
Objetivos	Descubrimiento de ideas y discernimientos	Describir las características o funciones de mercado	Determinar las relaciones de causa y efecto
Características	Flexible, Versátil	Mercado por la formulación previa de otras variables mediadoras	Manipulación de una o más variables independientes
	A menudo es la primera parte del diseño de investigación	Diseño Previamente planeado y estructurado	Control de Hipótesis específicas
Métodos	Estudios Especializados	Datos Secundarios	
	Estudio Piloto	Estudios	
	Datos Secundarios	Paneles	
	Investigación Cualitativa	Datos de Observación	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Para el presente estudio se va a utilizar el método Deductivo. Ya que vamos a partir de una información general que tenemos del mercado para poder llegar a obtener conclusiones y de ésta manera tomar las acciones pertinentes.

Vamos a valernos de la Investigación Descriptiva, ya que nos va a permitir recopilar la información necesaria para analizar las características de nuestro Mercado Meta, y por ende realizar una

diseño Previo del estudio que nos facilite la recopilación de dicha información.

Medios De Investigación:

a) Fuentes Y Tipos De Información:

Primaria: Se refiere a todo tipo de información que se va generando durante el desarrollo de la tesis.

Secundaria: Incluye a la información ya existente, a partir de la organización.

B) Medios De Investigación ¹¹

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común.

La Entrevista

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o

¹¹ BUENAÑO Javier, *Material didáctico de la Cátedra de Investigación de Mercados*, F. C.C.A.A., ESPE, VII Nivel, 2004.

aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos algunos analistas prefieren este método a las otras técnicas que se estudiarán más adelante. Sin embargo, las entrevistas no siempre son la mejor fuente de datos de aplicación.

Dentro de una organización, la entrevistas es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos. En otras palabras, la entrevistas es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como concejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos. Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

Preparación de la Entrevista

1. Determinar la posición que ocupa de la organización el futuro entrevistado, sus responsabilidades básicas, actividades, etc. (Investigación).
2. Preparar las preguntas que van a plantearse, y los documentos necesarios (Organización).
3. Fijar un límite de tiempo y preparar la agenda para la entrevista. (Sicología).
4. Elegir un lugar donde se puede conducir la entrevista con la mayor comodidad (Sicología).
5. Hacer la cita con la debida anticipación (Planeación).

La Encuesta

Una "encuesta" recoge información de una "muestra." Una "muestra" es usualmente sólo una porción de la población bajo estudio.

El estándar de la industria para todas las organizaciones respetables que hacen encuestas es que los participantes individuales nunca puedan ser identificados al reportar los hallazgos. Todos los resultados de la encuesta deben presentarse en resúmenes completamente anónimos, tal como tablas y gráficas estadísticas.

¿Cuán grande debe ser la muestra?

El tamaño de muestra requerido en una encuesta depende en parte de la calidad estadística necesaria para los establecer los hallazgos; esto a su vez, está relacionado en cómo esos hallazgos serán usados.

Aún así, no hay una regla simple para el tamaño de muestra que pueda ser usada en todas las encuestas. Mucho de esto depende de los recursos profesionales y fiscales disponibles. Los analistas frecuentemente encuentran que una muestra de tamaño moderado es suficiente estadística y operacionalmente.

Las encuestas proveen medios rápidos y económicos de determinar la realidad de nuestra economía y sobre los conocimientos, actitudes, creencias, expectativas y comportamientos de las personas.

¿Qué preguntas hacemos en una Encuesta?

Podemos clasificar las encuestas también por su contenido. Algunas encuestas enfocan en las opiniones y actitudes (tal como las encuestas pre-eleccionarias), mientras que otras se preocupan por

características o comportamiento reales (tal como la salud de las personas, vivienda, gastos del consumidor o hábitos de transportación).

Muchas encuestas combinan preguntas de ambos tipos. Los participantes pueden ser preguntados si han oído ó leído sobre algún asunto... qué saben sobre él... su opinión... con cuanta firmeza sienten y por qué... su experiencia sobre el asunto... y ciertos datos personales que ayudará al analista a clasificar sus respuestas (tal como edad, género, estado civil, ocupación y lugar de residencia).

Las preguntas pueden ser abiertas ("¿Por qué siente así?"), o cerradas ("¿Aprueba usted o desaprueba?"). Los entrevistadores pueden solicitar al participante que evalúe un candidato político o un producto usando alguna escala, o pueden solicitarle que ordene varias alternativas.

Algunas encuestas enfocan sobre opiniones otras sobre hechos.

Las encuestas deben llevarse a cabo únicamente para obtener información estadística sobre algún tema. No deben ser diseñadas para producir resultados predeterminados o como un artificio para mercadeo o para actividades similares. Cualquiera persona a quien se le solicite que responda a una encuesta de opinión o que se preocupe por los resultados debe primero decidir si las preguntas que se hacen son justas.

Cuestionario

Los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista; si embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiada en algunas situaciones e inapropiadas en otra. Al igual que

la entrevistas, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad.

Recabación de datos mediante cuestionarios

Para los analistas los cuestionarios pueden ser la única forma posible de relacionarse con un gran número de personas para conocer varios aspectos del sistema. Cuando se llevan a cabo largos estudios en varios departamentos, se puede distribuir los cuestionarios a todas las personas apropiadas para recabar hechos en relación al sistema. En mayor parte de los casos, el analista no verá a los que responde; no obstante, también esto es una ventaja porque aplican muchas entrevista ayuda a asegurar que el interpelado cuenta con mayor anonimato y puedan darse respuestas mas honesta (y menos respuestas estereotipadas). También las preguntas estandarizadas pueden proporcionar datos más confiables.

Cuestionario Abierto

Al igual que las entrevistas, los cuestionarios pueden ser abiertos y se aplican cuando se quieren conocer los sentimientos, opiniones y experiencias generales; también son útiles al explorar el problema básico, por ejemplo, un analista que utiliza cuestionarios para estudiar los métodos de verificación de crédito, es un medio.

El formato abierto proporciona una amplia oportunidad para quienes respondan escriba las razones de sus ideas. Algunas personas sin embargo, encuentran más fácil escoger una de un conjunto de respuestas preparadas que pensar por sí mismas.

Cuestionario Cerrado

El cuestionario cerrado limita las respuestas posibles del interrogado. Por medio de un cuidadoso estilo en la pregunta, el analista puede

controlar el marco de referencia. Este formato es el método para obtener información sobre los hechos. También fuerza a los individuos para que tomen una posición y forma su opinión sobre los aspectos importantes.

Focus Group

Una entrevista en grupo es una oportunidad única de experimentar "el mercado" directamente. La mayoría de los estudio de investigación de mercado reduce las personas en números y porcentajes en un informe; pero en una entrevista en grupo las personas están allí en cuerpo y alma. Por esta razón, la entrevista en grupo proporciona una oportunidad especial de obtener un cuadro del comportamiento y actitudes, persona por persona, en vez de patrones agregados que son el resultado de la generalidad de los estudios en gran escala.

Una entrevista en grupo comprende de seis a diez personas reclutadas de tal modo que cumplan características predefinida (edad, uso de determinados productos, interés en la idea de un producto nuevo, y así por el estilo) La entrevista usualmente se realiza en una atmósfera tranquila e informal, de estilo de cuarto de conferencia o sala de recibo, que estimule la conversación. La reunión normalmente dura entre una hora y dos.

Las entrevistas en grupo son dirigidas por moderados experimentados que trabajan siguiendo un esquema de temas de discusión. Aunque las entrevistas en grupo pueden hacerse sobre prácticamente cualquier tema, una proporción grande e ellas se concentran en dos áreas: **Productos Nuevos y Publicidad**

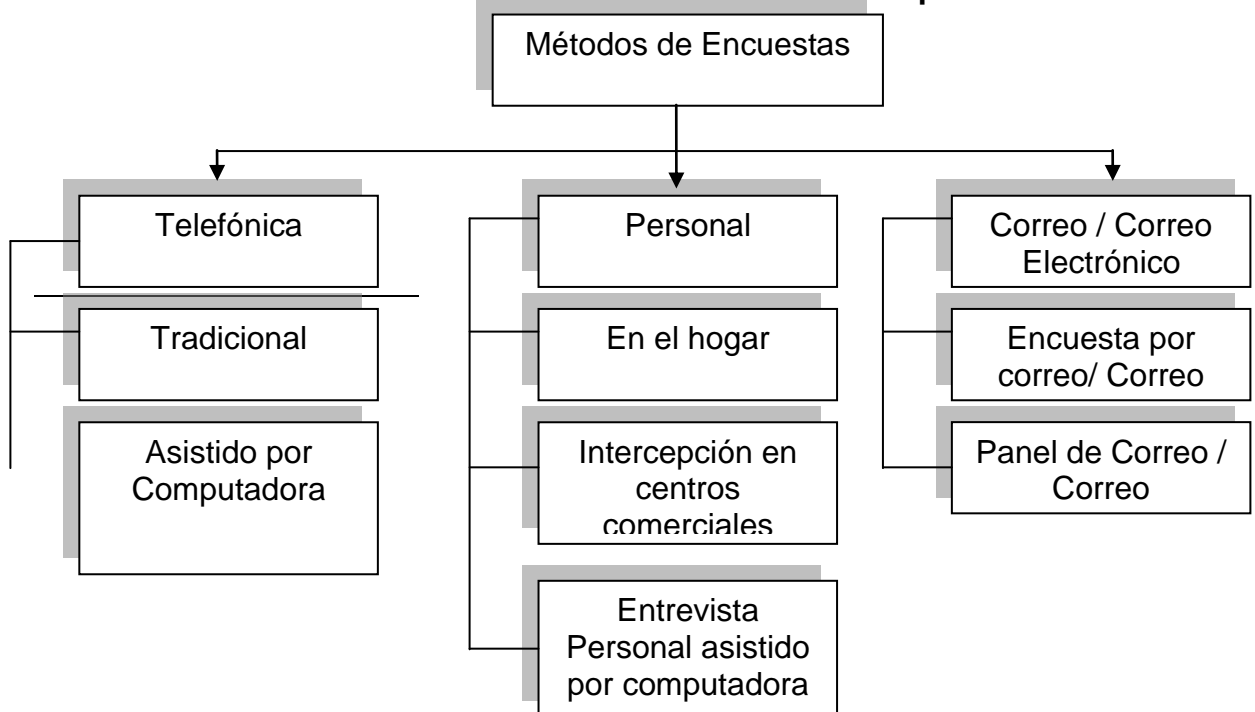
Entrevista Expertos

Este tipo de entrevista se realiza a personas especializadas en el tema. Este tipo de herramienta será utilizada para del presente trabajo, ya que aquí la información es mas exacta (el entrevistador puede aclarar o explicar). Y el entrevistado puede dar respuestas espontáneas. Pudiendo usar material visual.

Observación

Es la obtención de información más básica y pura, aunque en muchos casos se puede caer en la subjetividad.

3.17.3 Métodos De Encuestas Clasificados Por Modo De Aplicación ¹²



¹²

BUENAÑO Javier, *Material didáctico de la Cátedra de Investigación de Mercados*, F. C.C.A.A., ESPE, VII Nivel, 2004.

“Se utilizará la encuesta Tipo Personal, por ser la que más se acopla a las necesidades del estudio a realizar.”

3.17.4 Modelo de la encuesta

ENCUESTA

Objetivo: Analizar costumbres del sector, de la industria o el mercado, al cual está dirigido la Fibra Soluble dentro de la ciudad de Quito.

Marque con una x la opción (una sola) de su preferencia.

1. Nombre: _____

2. Años de Servicio: _____ años

3. E-Mail: _____

4. Sector del consultorio:

Sur _____

Centro Sur _____

Centro _____

Centro Norte _____

Norte _____

Valles _____

5. ¿Cuántos pacientes atiende diariamente en su consulta?

6. De los pacientes que asisten diariamente a su consultorio, ¿Qué porcentajes de éstos sufren de estreñimiento:

_____ %

7. De estos pacientes cual ha sido el porcentaje de hombres o mujeres

Hombres _____

Mujeres _____

8.Cuál ha sido generalmente la edad promedio de estos pacientes:

5 - 9 ____ años

10 -14 ____ años

15 -19 ____ años

20 - 25 ____ años

26 - 30 ____ años

31 - 35 ____ años

36 años en adelante _____

9. ¿Usted les ha dado algún tipo de tratamiento para este problema en específico?

Si _____

No _____

10. ¿Qué tipo de tratamiento usualmente prescribe?.....

.....

.....

11. ¿Ha utilizado la Fibra Soluble dentro de su prescripción?

Si _____

No _____

12. ¿Usted recomendaría el PSYLLIUM dentro de su prescripción?

Si _____

No _____

Si seleccionó No: Por qué?

.....

Si seleccionó Si: Qué marca y

PorQué?.....

13. Considera usted que el valor de \$ 12 por un frasco de este producto en presentación de 250 grs., y que tiene una duración aproximada de un mes es un precio:

Bajo_____

Justo_____

Alto _____

14. Si en la pregunta anterior considera que el precio del producto no es justo, ¿Qué precio sugeriría para su venta al público?

_____ USD.

15 ¿Donde usted generalmente recomienda a sus pacientes adquirir el producto?

Centros médicos_____

Farmacias _____

Centros naturistas_____

Otro (especifique) _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

3.18 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3. 18.1 Resultados Globales

Tabla 3.07 (Anexo IV)

3.18.2 Análisis Del Segmento

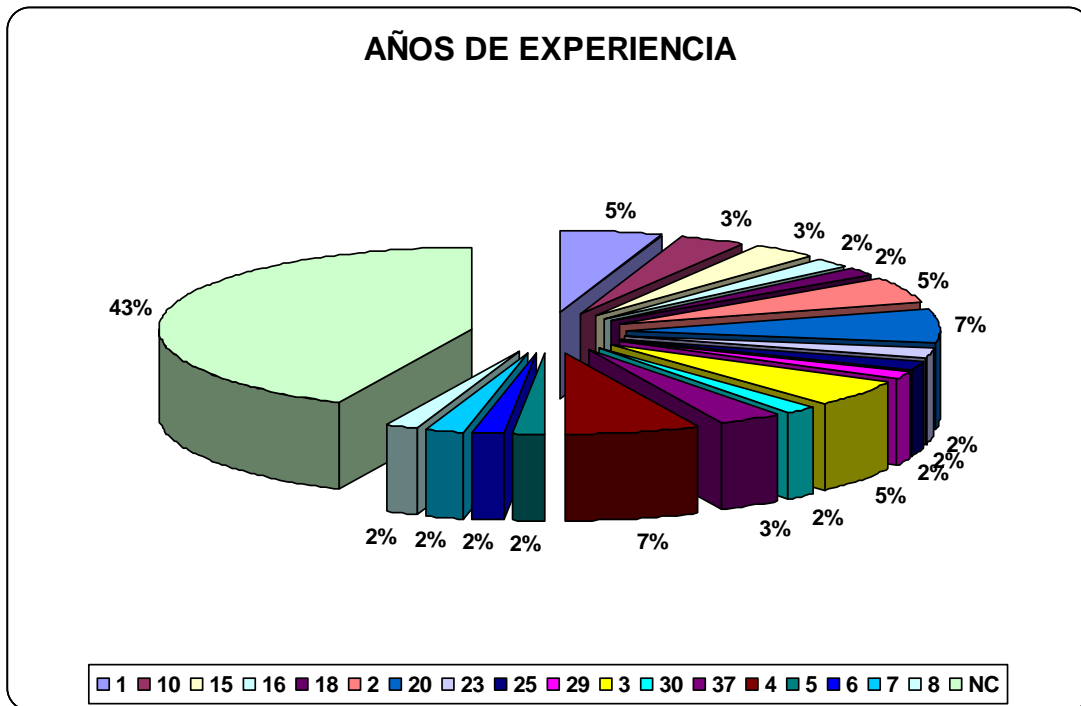
Años de Servicio

Tabla 3.08

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	5.2	5.2	5.2
	10	2	3.4	3.4	8.6
	15	2	3.4	3.4	12.1
	16	1	1.7	1.7	13.8
	18	1	1.7	1.7	15.5
	2	3	5.2	5.2	20.7
	20	4	6.9	6.9	27.6
	23	1	1.7	1.7	29.3
	25	1	1.7	1.7	31.0
	29	1	1.7	1.7	32.8
	3	3	5.2	5.2	37.9
	30	1	1.7	1.7	39.7
	37	2	3.4	3.4	43.1
	4	4	6.9	6.9	50.0
	5	1	1.7	1.7	51.7
	6	1	1.7	1.7	53.4
	7	1	1.7	1.7	55.2
	8	1	1.7	1.7	56.9
	NC	25	43.1	43.1	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados



El 6.9% de los médicos encuestados tienen 20 años de experiencia y en un porcentaje similar están los médicos con 4 años de servicio profesional.

Tener presente esta variable es importante para nuestro estudio ya que éstos médicos son muchas veces el referéndum para la toma de decisiones al momento de recetar un producto. Seguido de este valor están los médicos más jóvenes que van entre los 2 y 8 años de ejercicio profesional. Quienes muchas veces están abiertos a las nuevas posibilidades del sector conjugado con la experiencia de médicos más veteranos.

Sector del consultorio

Tabla 3.09

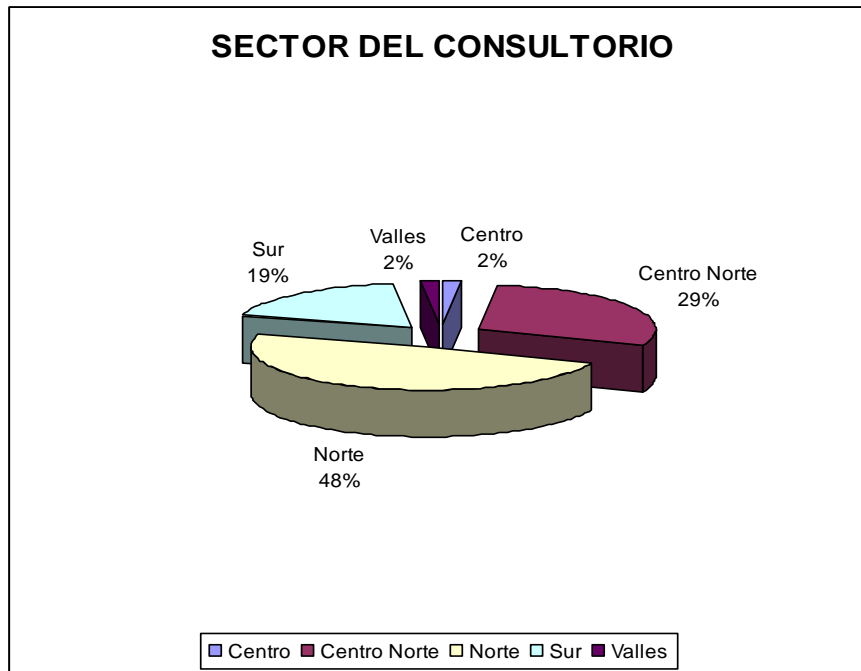
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Centro	1	1.7	1.7	1.7
Centro Norte	17	29.3	29.3	31.0
Norte	28	48.3	48.3	79.3

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

Sur	11	19.0	19.0	98.3
Valles	1	1.7	1.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados



El 48.3% los médicos encuestados pertenecen al Sector Norte de la Ciudad, con un porcentaje menor del 29.3% de médicos que tiene su centro de atención en el sector Centro Norte. En un porcentaje inferior se encuentran los médicos de los sectores Sur, Centro de la ciudad y Valles.

¿Cuántos pacientes atiende diariamente en su consulta?

Tabla 3.10

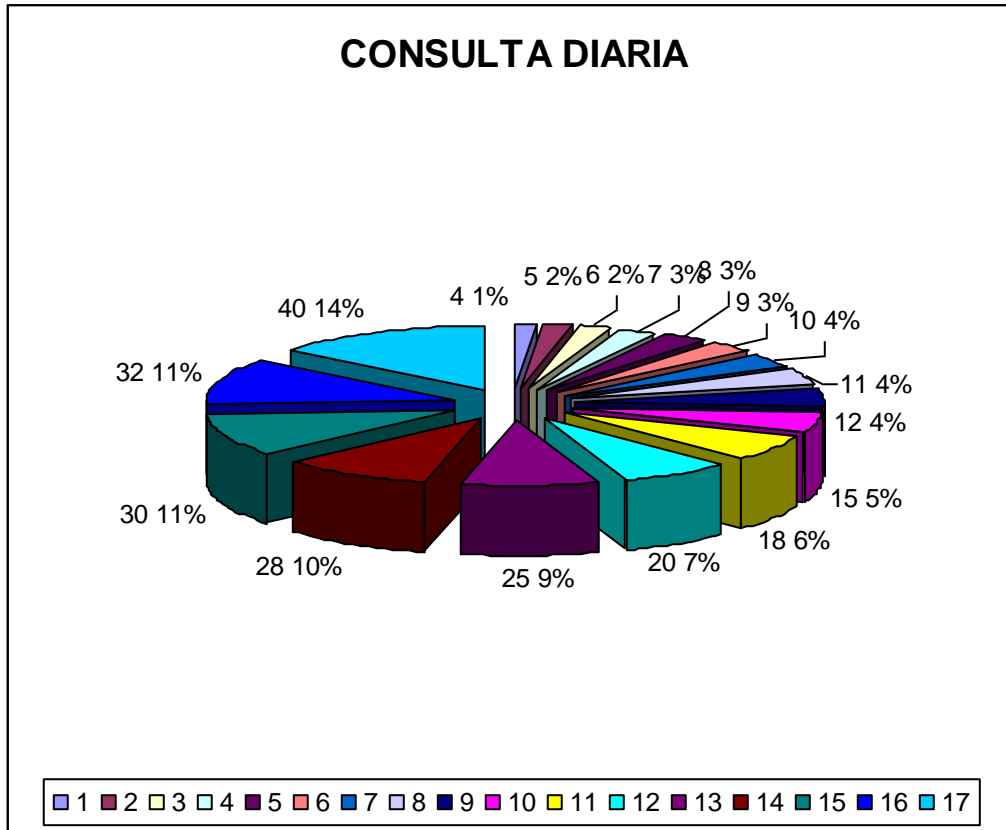
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	1	1.7	1.7	1.7

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

5	2	3.4	3.4	5.2
6	1	1.7	1.7	6.9
7	4	6.9	6.9	13.8
8	5	8.6	8.6	22.4
9	1	1.7	1.7	24.1
10	13	22.4	22.4	46.6
11	1	1.7	1.7	48.3
12	1	1.7	1.7	50.0
15	8	13.8	13.8	63.8
18	4	6.9	6.9	70.7
20	10	17.2	17.2	87.9
25	2	3.4	3.4	91.4
28	1	1.7	1.7	93.1
30	2	3.4	3.4	96.6
32	1	1.7	1.7	98.3
40	1	1.7	1.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados



El rango de atención de los médicos encuestados varía desde 4 pacientes hasta 40 pacientes diarios. Esto se debe a que el estudio se hizo en un 74% médico de consulta privada y un 26% a médicos de consulta pública (IESS). Lo cual nos lleva a explicar el sesgo en la información. El análisis de la Frecuencia nos demuestra que un valor de 10 pacientes diarios es el número con mayor porcentaje de pacientes atendidos por los médicos encuestados.

De los pacientes que asisten diariamente a su consultorio, ¿que porcentajes de éstos sufren de estreñimiento

Tabla 3.11

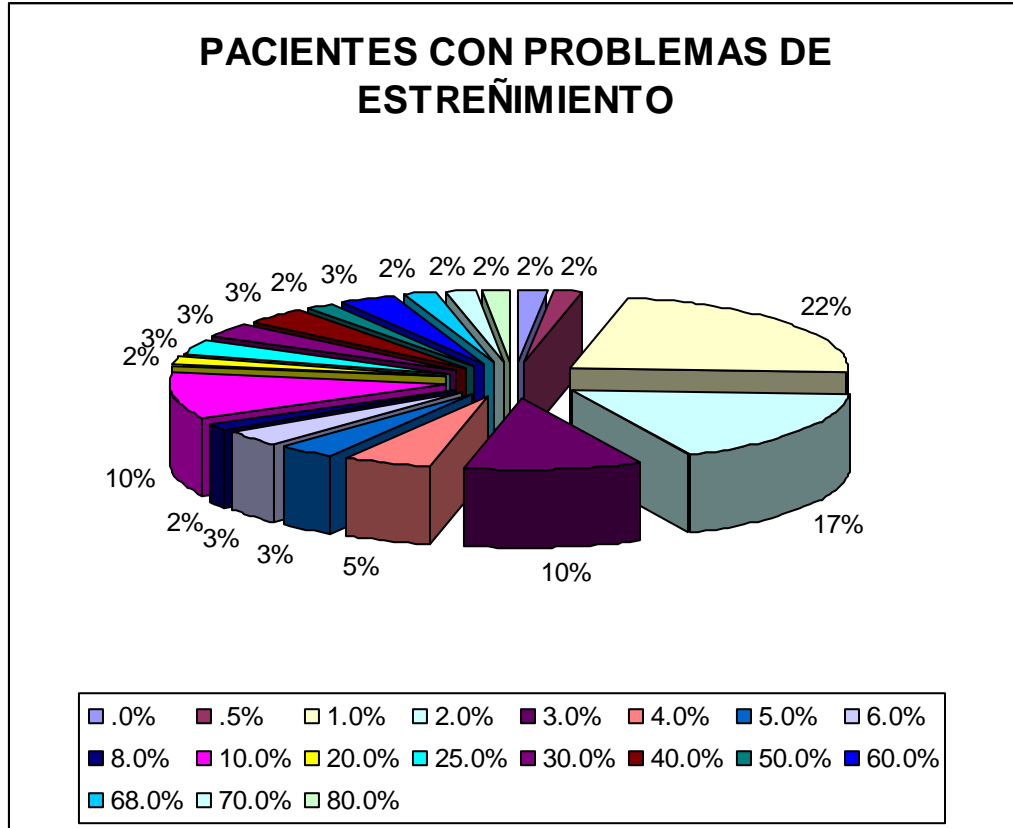
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

Valid	.0%	1	1.7	1.7	1.7
	.5%	1	1.7	1.7	3.4
	1.0%	13	22.4	22.4	25.9
	2.0%	10	17.2	17.2	43.1
	3.0%	6	10.3	10.3	53.4
	4.0%	3	5.2	5.2	58.6
	5.0%	2	3.4	3.4	62.1
	6.0%	2	3.4	3.4	65.5
	8.0%	1	1.7	1.7	67.2
	10.0%	6	10.3	10.3	77.6
	20.0%	1	1.7	1.7	79.3
	25.0%	2	3.4	3.4	82.8
	30.0%	2	3.4	3.4	86.2
	40.0%	2	3.4	3.4	89.7
	50.0%	1	1.7	1.7	91.4
	60.0%	2	3.4	3.4	94.8
	68.0%	1	1.7	1.7	96.6
	70.0%	1	1.7	1.7	98.3
	80.0%	1	1.7	1.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados



De estos pacientes encuestados vemos que el rango a considerar sería de 3% al 10% de los pacientes atendidos que sufren de estreñimiento. Es a este grupo de pacientes que deberemos dirigir nuestras estrategias. Considerando que las encuestas fueron realizadas a médicos de diversas especialidades como: Nutricionistas, Gastroenterólogos, Dermatólogos, etc. Nuestro espectro de acción se ampliaría en un porcentaje mayor.

De estos pacientes cual ha sido el porcentaje de hombres o mujeres

Tabla 3.12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	0%	14	24.1	24.1	24.1
	10.0%	4	6.9	6.9	31.0
	15.00%	1	1.7	1.7	32.8
	20.0%	2	3.4	3.4	36.2
	25.00%	1	1.7	1.7	37.9
	30.0%	3	5.2	5.2	43.1
	33.33%	2	3.4	3.4	46.6
	33.3300%	1	1.7	1.7	48.3
	40.0%	6	10.3	10.3	58.6
	43.00%	1	1.7	1.7	60.3
	5.00%	1	1.7	1.7	62.1
	50.0%	15	25.9	25.9	87.9
	60.0%	3	5.2	5.2	93.1
	70.0%	2	3.4	3.4	96.6
	NC	2	3.4	3.4	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados

Tabla 3.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	100%	14	24.1	24.1	24.1
	30.0%	2	3.4	3.4	27.6
	40.0%	3	5.2	5.2	32.8
	50.0%	15	25.9	25.9	58.6
	57.00%	1	1.7	1.7	60.3
	60.0%	6	10.3	10.3	70.7
	66.66%	2	3.4	3.4	74.1
	66.6600%	1	1.7	1.7	75.9
	70.0%	3	5.2	5.2	81.0
	75.00%	1	1.7	1.7	82.8
	80.0%	2	3.4	3.4	86.2
	85.00%	1	1.7	1.7	87.9
	90.0%	4	6.9	6.9	94.8
	95.00%	1	1.7	1.7	96.6

NC	2	3.4	3.4	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados

De los pacientes que sufren de Estreñimiento, en su mayoría presentan este tipo de problemas las mujeres, los hombres aunque en un porcentaje no muy lejano en algunos casos, no llegan a tener en la misma frecuencia que sucede con pacientes del sexo femenino.

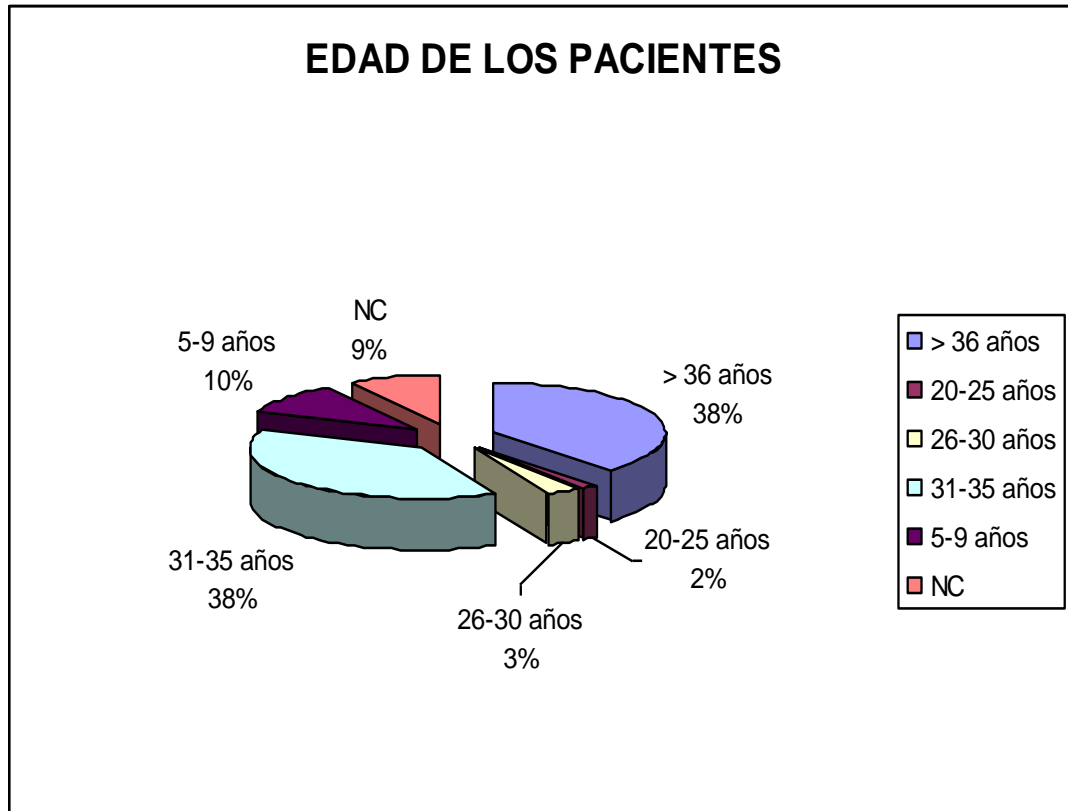
¿Cuál ha sido generalmente la edad promedio de estos pacientes?

Tabla 3.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 36 años	22	37.9	37.9	37.9
	20-25 años	1	1.7	1.7	39.7
	26-30 años	2	3.4	3.4	43.1
	31-35 años	22	37.9	37.9	81.0
	5-9 años	6	10.3	10.3	91.4
	NC	5	8.6	8.6	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados



El problema de estreñimiento se presente mayormente en personas que sobrepasan la edad de 30 años. Una explicación podría ser, el haber mantenido durante algunos años hábitos alimenticios poco balanceados e incorrectos, lo que ha llevado a la degeneración del tracto digestivo. En el caso de las mujeres, se presenta mayormente en aquellas que han tenido hijos afectando el normal desenvolvimiento de sus deposiciones.

3.18.3 Comportamiento Del Mercado

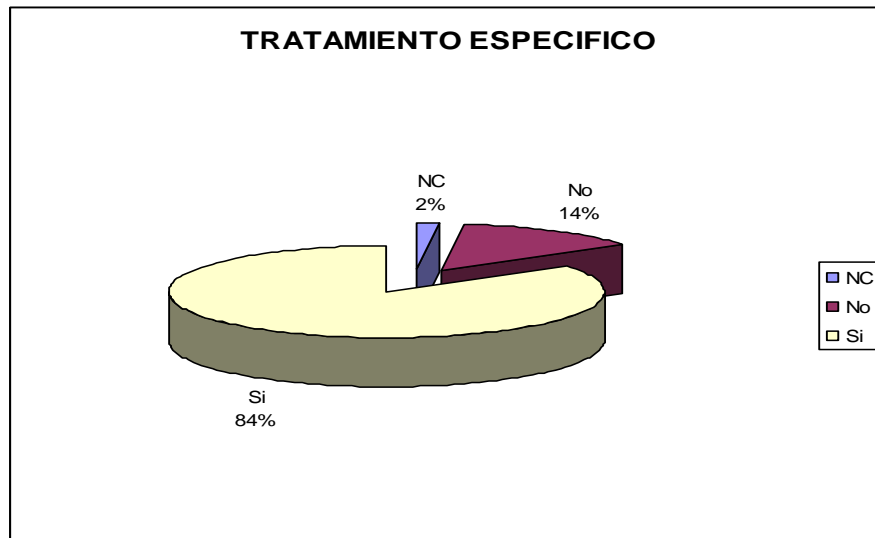
¿Usted les ha dado algún tipo de tratamiento para este problema en específico?

Tabla 3.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NC	1	1.7	1.7	1.7
	No	8	13.8	13.8	15.5
	Si	49	84.5	84.5	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados



Como se observa en el recuadro en más del 80% de los casos, este tipo de afección ha sido tratada por los doctores y apenas un 14% no ha sido considerado como un problema de mayor relevancia y que necesite un tratamiento en específico.

¿Qué tipo de tratamiento usualmente prescribe?

Tabla 3.16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dieta Especial	6	10.3	10.3	10.3
	Dieta Natural	7	12.1	12.1	22.4

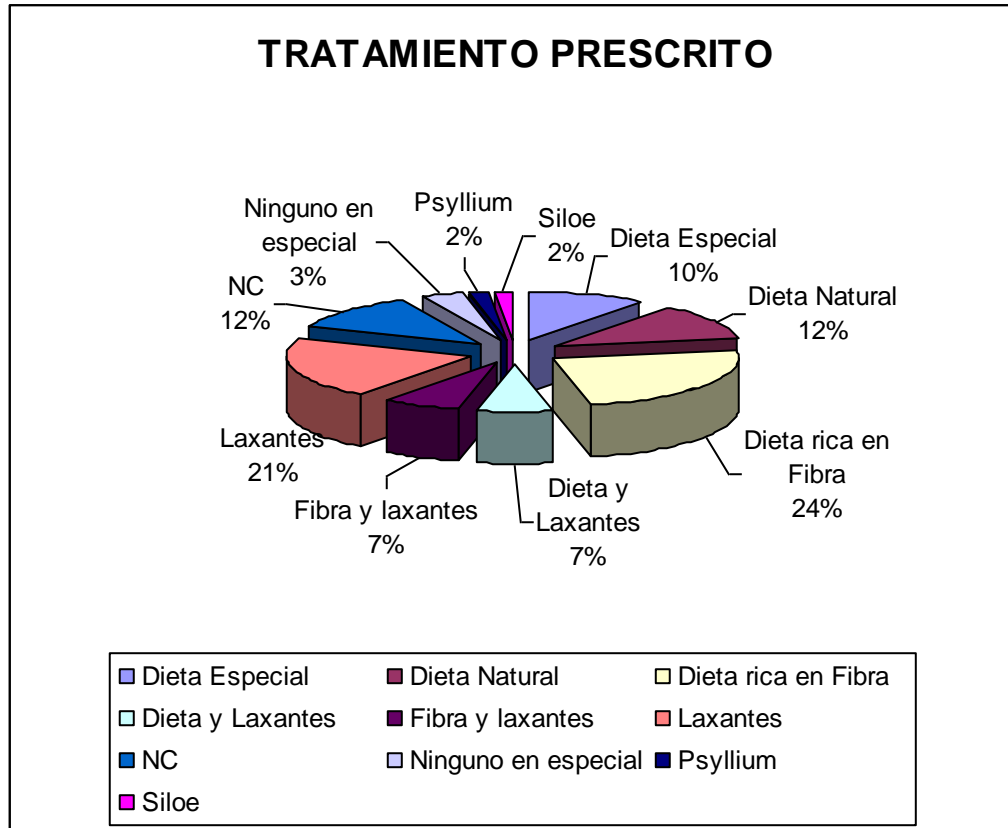
Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

Dieta rica en Fibra	14	24.1	24.1	46.6
Dieta y Laxantes	4	6.9	6.9	53.4
Fibra y laxantes	4	6.9	6.9	60.3
Laxantes	12	20.7	20.7	81.0
NC	7	12.1	12.1	93.1
Ninguno en especial	2	3.4	3.4	96.6
Psyllium	1	1.7	1.7	98.3
Siloe	1	1.7	1.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados

En un 24.1% el tratamiento ha sido basado en una Dieta rica en Fibra, seguido de un 20.7% de la utilización de laxantes y apenas un 12.1% de dietas especiales y naturales, la cuales se basan mayormente en el consumo de frutas y vegetales. La mezcla de laxantes ya sea con Dieta o específicamente Fibra podría decirse que solo son utilizados en casos específicos y que no requieren mayor tratamiento, de ahí que tengan apenas un 6.9%. De estos médicos apenas el 1.7% especificaron el uso de un tipo de Fibra Soluble.



¿Ha utilizado la Fibra Soluble dentro de su prescripción?

Tabla 3.17

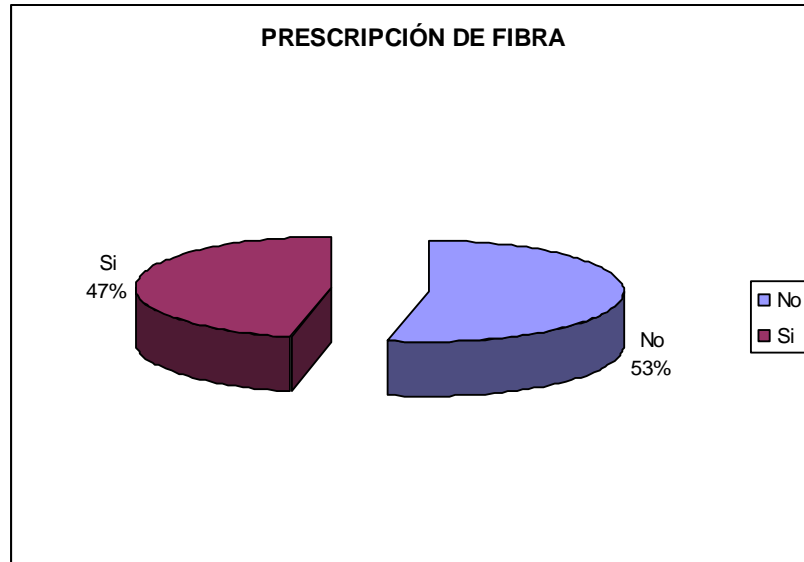
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	31	53.4	53.4	53.4
	Si	27	46.6	46.6	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados

La Fibra soluble fue considerada en un 46.6% como opción para tratar al paciente. Incluso había doctores que no tenían muy bien especificadas las características de este tipo de Fibra. Mayormente la

Fibra es considerada como una sola y que se encuentra en gran cantidad de cereales.



Usted recomendaría el PSYLLIUM dentro de su prescripción?

El 62.1% si lo recomendaría debido a que tienen conocimiento del producto y la efectividad de sus resultados dentro del tratamiento para los problemas de estreñimiento. De este porcentaje un 19% asocio su uso con el Fibr mucil.

Un 36% no tiene conocimiento del Psyllium, y por ende no lo pueden recomendar, pero presentaron gran interés por el compuesto y su eficacia., después de haberles hecho una breve explicación.

Tabla 3.18

N12.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NC	1	1.7	1.7	1.7
	No	21	36.2	36.2	37.9
	Si	36	62.1	62.1	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados

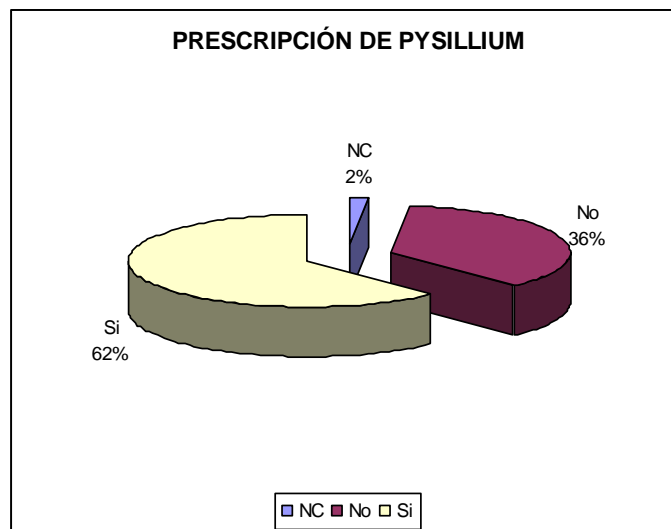
Tabla 3.19

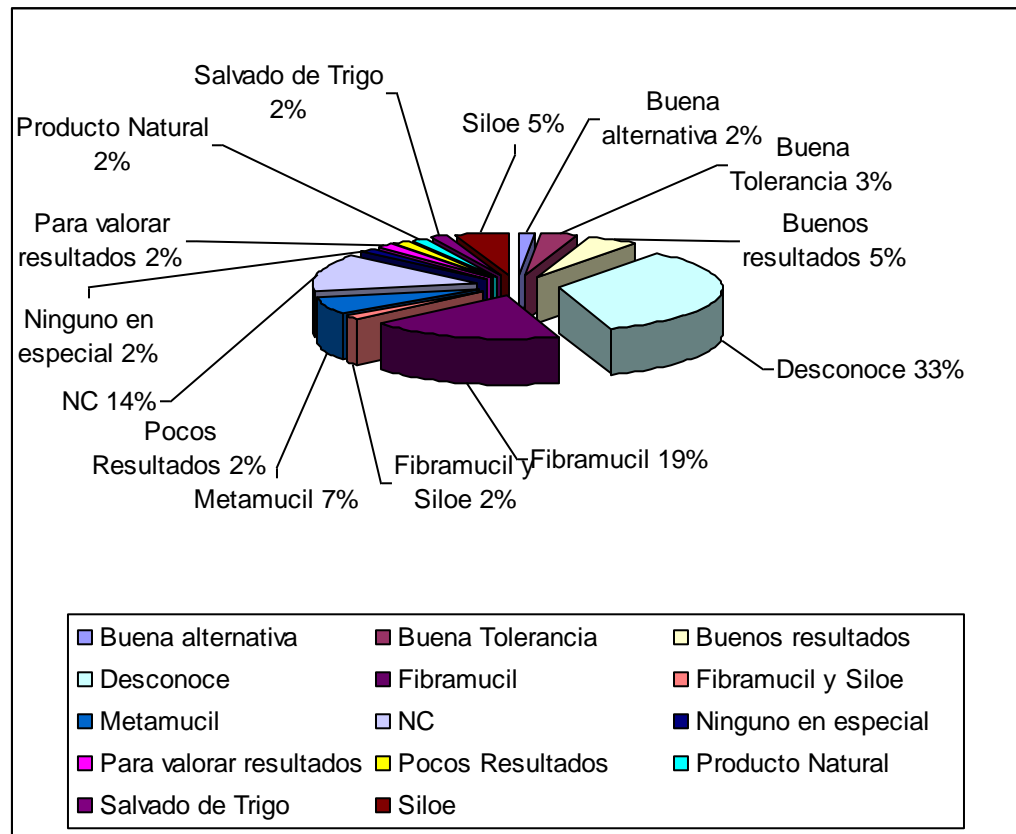
N12.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Buena alternativa	1	1.7	1.7	1.7
Buena Tolerancia	2	3.4	3.4	5.2
Buenos resultados	3	5.2	5.2	10.3
Desconoce	20	34.5	34.5	44.8
Fibramucil	11	19.0	19.0	63.8
Fibramucil y Siloe	1	1.7	1.7	65.5
Metamucil	4	6.9	6.9	72.4
NC	8	13.8	13.8	86.2
Ninguno en especial	1	1.7	1.7	87.9
Para valorar resultados	1	1.7	1.7	89.7
Pocos Resultados	1	1.7	1.7	91.4
Producto Natural	1	1.7	1.7	93.1
Salvado de Trigo	1	1.7	1.7	94.8
Siloe	3	5.2	5.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados





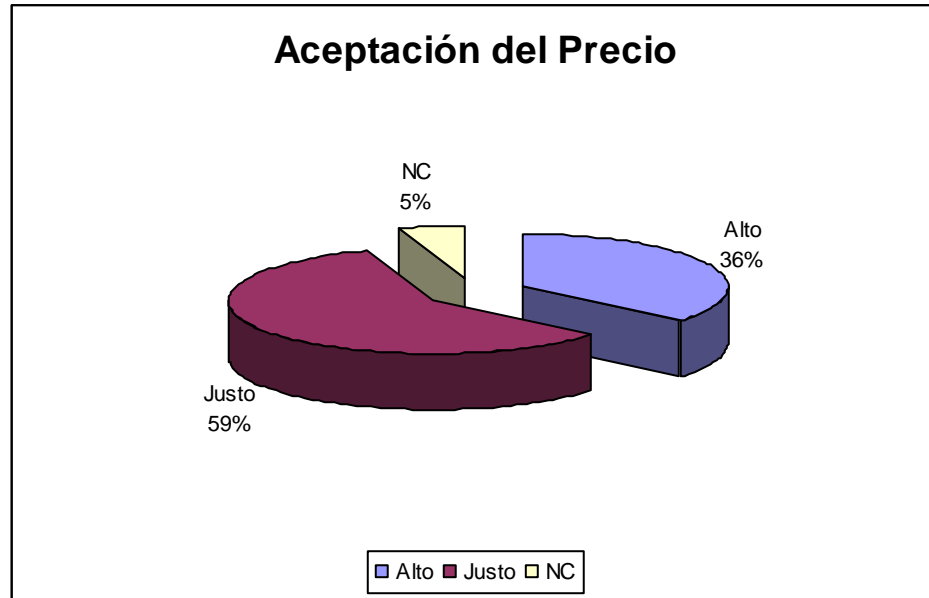
Considera usted que el valor de \$ 12 por un frasco de este producto en presentación de 250 grs., y que tiene una duración aproximada de un mes es un precio:

Tabla 3.20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alto	21	36.2	36.2	36.2
	Justo	34	58.6	58.6	94.8
	NC	3	5.2	5.2	100.0
Total		58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados



El 58.6% de los encuestados considera que el valor de \$12 es un precio Justo, considerando las características del producto y siempre y cuando llene las expectativas planteadas para resolver el problema.

Si en la pregunta anterior considera que el precio del producto no es justo, ¿Qué precio sugeriría para su venta al público?

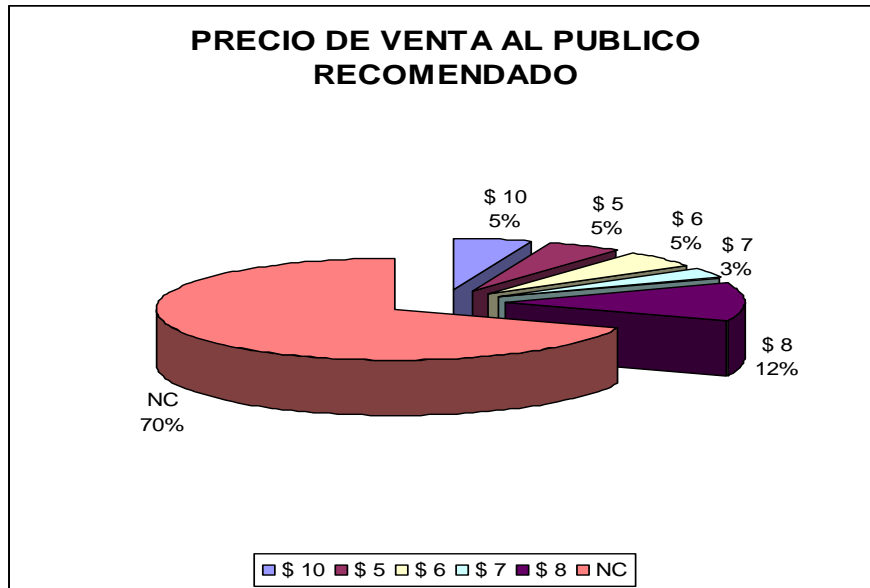
Tabla 3.21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid \$10	3	5.2	5.2	5.2
\$5	3	5.2	5.2	10.3
\$6	3	5.2	5.2	15.5
\$7	2	3.4	3.4	19.0
\$8	7	12.1	12.1	31.0
NC	40	69.0	69.0	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados

Del 36.2% de doctores que consideró que el P.V.P. era alto, sugirieron un valor que podría oscilar entre los \$8 y \$10, como valor optativo.



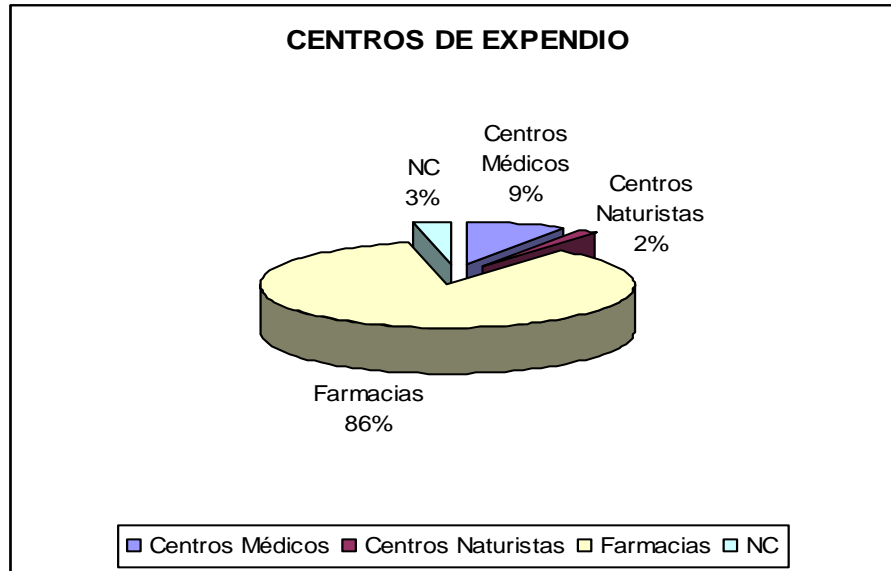
¿Donde usted generalmente recomienda a sus pacientes adquirir el producto?

Tabla 3.22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Centros Médicos	5	8.6	8.6	8.6
	Centros Naturistas	1	1.7	1.7	10.3
	Farmacias	50	86.2	86.2	96.6
	NC	2	3.4	3.4	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados



El 86.2% de los médicos encuestados consideran que el lugar idónea para adquirir el producto, son las Farmacias. Lo que sugeriría que el producto solo podrá ser adquirirlo bajo prescripción médica. un pequeño porcentaje del 8.6% considera a los Centros Médicos en casos específicos para adquirir el producto.

3.18.4 Relación Entre Variables

Años experiencia y utilización de fibra soluble

N2.1 * N11.1 Crosstabulation

			N11.1		Total
			No	Si	
N2.1	1	Count	1	2	3
		% within N2.1	33.3%	66.7%	100.0%
	10	Count	0	2	2
		% within N2.1	.0%	100.0%	100.0%
	15	Count	1	1	2
		% within N2.1	50.0%	50.0%	100.0%
	16	Count	0	1	1
		% within N2.1	.0%	100.0%	100.0%
	18	Count	0	1	1
		% within N2.1	.0%	100.0%	100.0%
	2	Count	2	1	3
		% within N2.1	66.7%	33.3%	100.0%
	20	Count	3	1	4
		% within N2.1	75.0%	25.0%	100.0%
	23	Count	0	1	1
		% within N2.1	.0%	100.0%	100.0%
	25	Count	0	1	1
		% within N2.1	.0%	100.0%	100.0%
	29	Count	0	1	1
		% within N2.1	.0%	100.0%	100.0%
	3	Count	1	2	3
		% within N2.1	33.3%	66.7%	100.0%
	30	Count	0	1	1
		% within N2.1	.0%	100.0%	100.0%
	37	Count	1	1	2
		% within N2.1	50.0%	50.0%	100.0%
	4	Count	4	0	4
		% within N2.1	100.0%	.0%	100.0%
	5	Count	1	0	1
		% within N2.1	100.0%	.0%	100.0%
	6	Count	1	0	1
		% within N2.1	100.0%	.0%	100.0%
	7	Count	1	0	1
		% within N2.1	100.0%	.0%	100.0%
	8	Count	1	0	1
		% within N2.1	100.0%	.0%	100.0%
	NC	Count	14	11	25
		% within N2.1	56.0%	44.0%	100.0%
Total		Count	31	27	58
		% within N2.1	53.4%	46.6%	100.0%

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados

Como se observa un alto índice de doctores no han usado la Fibra Soluble dentro de su prescripción. La mayor incidencia se presenta en aquellos médicos cuyos años de experiencia oscilan entre los 2 y 10 años. Lo que nos demuestran que los doctores jóvenes tienen mayor apertura a nuevas alternativas al momento de combatir problemas digestivos.

Relación Entre Años De Experiencia Y Uso Del Psyllium

Los médicos entre los 10 y 25 años de experiencia afirman haber utilizado el Psyllium dentro de su prescripción. Un gran porcentaje desconoce el Psyllium, y otro tanto no reveló los años de experiencia por lo que se hizo muy difícil hacer la relación.

Tabla 3.24

N2.1 * N12.1 Crosstabulation

			N12.1			Total
			NC	No	Si	
N2.1	1	Count	0	2	1	3
		% within N2.1	.0%	66.7%	33.3%	100.0%
	10	Count	0	0	2	2
		% within N2.1	.0%	.0%	100.0%	100.0%
	15	Count	0	0	2	2
		% within N2.1	.0%	.0%	100.0%	100.0%
	16	Count	0	0	1	1
		% within N2.1	.0%	.0%	100.0%	100.0%
	18	Count	0	0	1	1
		% within N2.1	.0%	.0%	100.0%	100.0%
	2	Count	0	2	1	3
		% within N2.1	.0%	66.7%	33.3%	100.0%
	20	Count	0	2	2	4
		% within N2.1	.0%	50.0%	50.0%	100.0%
	23	Count	0	0	1	1
		% within N2.1	.0%	.0%	100.0%	100.0%
	25	Count	0	0	1	1
		% within N2.1	.0%	.0%	100.0%	100.0%
	29	Count	0	1	0	1
		% within N2.1	.0%	100.0%	.0%	100.0%
	3	Count	0	2	1	3
		% within N2.1	.0%	66.7%	33.3%	100.0%
	30	Count	0	0	1	1
		% within N2.1	.0%	.0%	100.0%	100.0%
	37	Count	0	1	1	2
		% within N2.1	.0%	50.0%	50.0%	100.0%
	4	Count	0	4	0	4
		% within N2.1	.0%	100.0%	.0%	100.0%
	5	Count	0	1	0	1
		% within N2.1	.0%	100.0%	.0%	100.0%
	6	Count	0	1	0	1
		% within N2.1	.0%	100.0%	.0%	100.0%
	7	Count	0	1	0	1
		% within N2.1	.0%	100.0%	.0%	100.0%
	8	Count	0	1	0	1
		% within N2.1	.0%	100.0%	.0%	100.0%
	NC	Count	1	3	21	25
		% within N2.1	4.0%	12.0%	84.0%	100.0%
Total		Count	1	21	36	58
		% within N2.1	1.7%	36.2%	62.1%	100.0%

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados

Relación Entre El Sector Y El Precio

Tabla 3.25

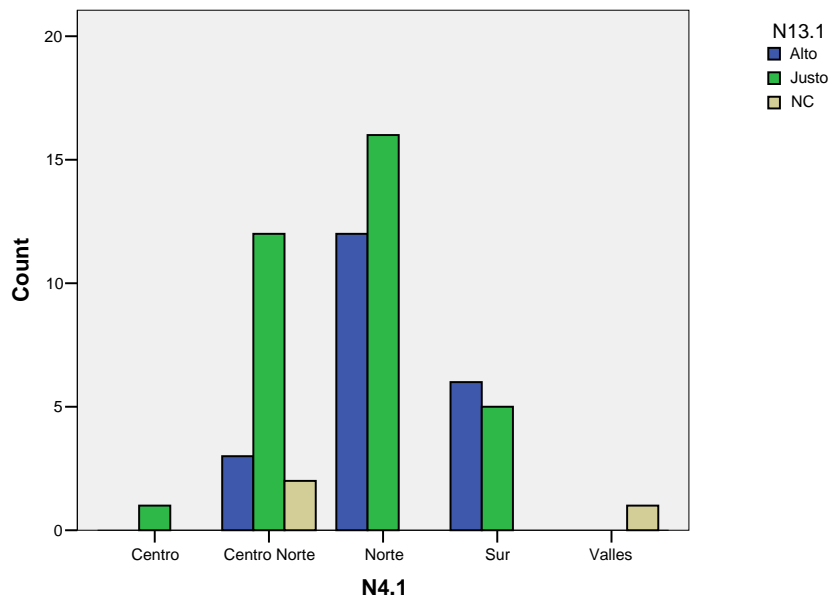
N4.1 * N13.1 Crosstabulation

			N13.1			Total
			Alto	Justo	NC	
N4.1	Centro	Count	0	1	0	1
		% w ithin N4.1	.0%	100.0%	.0%	100.0%
	Centro Norte	Count	3	12	2	17
		% w ithin N4.1	17.6%	70.6%	11.8%	100.0%
	Norte	Count	12	16	0	28
		% w ithin N4.1	42.9%	57.1%	.0%	100.0%
	Sur	Count	6	5	0	11
		% w ithin N4.1	54.5%	45.5%	.0%	100.0%
	Valles	Count	0	0	1	1
		% w ithin N4.1	.0%	.0%	100.0%	100.0%
Total		Count	21	34	3	58
		% w ithin N4.1	36.2%	58.6%	5.2%	100.0%

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados

Bar Chart



Un 57.1% de los médicos del sector Norte y un 45.5% del sector Sur de la ciudad consideran justo el precio. Los médicos encuestados en

el sector Centro Norte son los que tuvieron mayor coincidencia en un 70.6% considerando al precio como justo. Cabe recalcar que en el sector Sur consideran en su mayoría un producto costoso por lo que sugirieron que se baje el valor entre \$8 y \$10.

Relación Entre El Sector Y Estreñimiento

Según la investigación, los médicos del Sector Norte y Centro Norte de la ciudad, son los que en su mayoría afirmaron tener altos índices de pacientes con estreñimiento. Por lo que resulta un mercado atractivo para la promoción del producto Fibra Soluble. El porcentaje de médicos con pacientes que tienen problemas de estreñimiento en el sector sur de la ciudad es menor. Siendo que 40% de los médicos encuestados afirmaron que apenas el 2% de sus pacientes tenían este problema.

N6.1 * N4.1 Crosstabulation

			N4.1					Total
			Centro	Centro Norte	Norte	Sur	Valles	
N6.1	.0%	Count	0	1	0	0	0	1
		% w ithin N6.1	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	.5%	Count	0	1	0	0	0	1
		% w ithin N6.1	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	1.0%	Count	0	2	6	5	0	13
		% w ithin N6.1	.0%	15.4%	46.2%	38.5%	.0%	100.0%
	2.0%	Count	0	1	5	4	0	10
		% w ithin N6.1	.0%	10.0%	50.0%	40.0%	.0%	100.0%
	3.0%	Count	0	1	4	1	0	6
		% w ithin N6.1	.0%	16.7%	66.7%	16.7%	.0%	100.0%
	4.0%	Count	0	0	3	0	0	3
		% w ithin N6.1	.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	100.0%
	5.0%	Count	0	0	2	0	0	2
		% w ithin N6.1	.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	100.0%
	6.0%	Count	0	0	2	0	0	2
		% w ithin N6.1	.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	100.0%
	8.0%	Count	0	0	1	0	0	1
		% w ithin N6.1	.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	100.0%
	10.0%	Count	0	3	3	0	0	6
		% w ithin N6.1	.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	100.0%
	20.0%	Count	0	1	0	0	0	1
		% w ithin N6.1	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	25.0%	Count	0	2	0	0	0	2
		% w ithin N6.1	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	30.0%	Count	0	1	1	0	0	2
		% w ithin N6.1	.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	100.0%
	40.0%	Count	0	1	0	0	1	2
		% w ithin N6.1	.0%	50.0%	.0%	.0%	50.0%	100.0%
	50.0%	Count	0	1	0	0	0	1
		% w ithin N6.1	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	60.0%	Count	1	0	1	0	0	2
		% w ithin N6.1	50.0%	.0%	50.0%	.0%	.0%	100.0%
	68.0%	Count	0	1	0	0	0	1
		% w ithin N6.1	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	70.0%	Count	0	1	0	0	0	1
		% w ithin N6.1	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
	80.0%	Count	0	0	0	1	0	1
		% w ithin N6.1	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	100.0%
Total		Count	1	17	28	11	1	58
		% w ithin N6.1	1.7%	29.3%	48.3%	19.0%	1.7%	100.0%

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Investigación de Mercados

CAPÍTULO IV

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1 OBJETIVOS

4.1.1 Conceptos¹³

Los objetivos y estrategias forman el corazón del Plan de Marketing. Los objetivos describen qué debe conseguirse para lograr la previsión de ventas, las estrategias describen cómo deben enlazarse los objetivos

Los objetivos y estrategias se desarrollan revisando las previsiones de ventas, el mercado objetivo, los problemas y las oportunidades.

Un objetivo de marketing indica algo que debe lograrse. Diferenciar objetivos de estrategias no es siempre fácil. Para diferenciar ambos conceptos hay que tener en cuenta que un objetivo de marketing debe:

- Ser específico
- Ser medible
- Referirse a un periodo de tiempo limitado
- Afectar el [comportamiento](#) del mercado objetivo

Para desarrollar los objetivos de marketing primero hay que revisar los objetivos de ventas, el mercado objetivo, los problemas y las oportunidades. Este análisis proporciona las líneas maestras para construir objetivos de marketing realistas.

¹³ MONTENEGRO, Diego, *Dirección de Mercadotecnia* – Escuela Politécnica Nacional, Abril 2003.

Revisar los objetivos de ventas: Los objetivos de ventas determinan los parámetros necesarios para definir los objetivos de marketing. Hay que revisar las razones por las que se estimaron los objetivos de ventas a la baja o se han mantenido. Los motivos para establecer objetivos a la baja quizás se encuentren en una lata competencia, en pérdida de clientes o por razones coyunturales. Todos los motivos encontrados deben tenerse en cuenta a la hora de fijar objetivos de marketing.

Revisar el mercado objetivo: El mercado es la fuente de información precisa para fijar objetivos de ventas, tanto para los usuarios existentes como para los nuevos. Todo objetivo de marketing hará referencia al comportamiento del mercado, por lo que es fundamental su estudio.

Revisar los problemas y oportunidades: Los problemas y oportunidades descritos anteriormente son fundamentales para establecer los objetivos de marketing. Resolviendo los problemas o explotando las oportunidades obtendremos las ideas básicas para plantear los objetivos de marketing. Los objetivos de marketing deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento; pudiendo dividirse por tanto en dos categorías: usuarios actuales o nuevos, dentro de cada uno de ellos pueden idearse varios objetivos.

Usuarios actuales. Los objetivos básicos son:

- a) Retener los actuales usuarios, tanto desde el punto de vista del número de usuarios como de compras realizadas; y
- b) Incrementar las compras de los usuarios actuales, consiguiendo más compras en un periodo de tiempo, vendiendo más cantidad de producto o vendiendo productos con más margen de beneficio.

Nuevos usuarios. Sus objetivos básicos son:

- a) Incrementar el número de nuevos clientes; y
- b) Conseguir la fidelidad de los nuevos clientes.

❖ **Importancia**

Un objetivo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esto incluye 4 conceptos, desde el punto de vista del gerente que son:

1. **META** es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.
2. **AMBITO** de la meta que se persigue esta incluida en la declaración de los límites que deberán observarse.
3. Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.
4. La dirección esta indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Por lo que es importante concentrarse periódicamente y reiterar los

objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue esta en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal practica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración y los subordinados para saber cuales son los objetivos actuales, identificando tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficiencia en su trabajo.

❖ **Tipos De Objetivos**

En toda organización hay muchos objetivos pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los que siguen:

1. Proporcionar varios productos y servicios.
2. Estar delante de la competencia.
3. Crecer.
4. Aumentar las utilidades,
5. Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.
6. Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria.
7. Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable.
8. Desarrollar el comercio internacional.

Estas categorías, a su vez pueden sugerir áreas claves específicas para las cuales son capaces de derivarse sub-objetivos Por ejemplo los Tipos de objetivos a determinar en el Plan de Marketing.

- objetivos de ventas
- objetivos de posicionamiento
- objetivos de rentabilidad o margen.

4.1.2 Clasificación

Por su Naturaleza	Estratégicos	Marketing
		RRHH
		Productividad
		Innovación
	Operativos	
Por el Tiempo		A Corto Plazo
		A Mediano Plazo
		A Largo Plazo

a) **Por su Naturaleza**

• **Objetivos Estratégicos:** surgen del análisis situacional de la empresa, representando resultados a largo plazo. Estos pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Estratégicos	Marketing	Ventas
		Productos
		Mercado
		Promoción
		Cuotas de Mercado
		Distribución
		Posicionamiento
	Financieros	Rentabilidad
		Inversiones
		Capital
	Contratación	

	Recursos Humanos	Motivación
		Retribución
		Desempeño
		Incentivos
		De la organización
	Productividad	Por departamento
		Por áreas

- **Objetivos Operativos:** basados y dirigidos hacia áreas claves de resultados. Representan metas para unidades e individuos. Se lo planifica para un corto plazo, pues se ponen al día o sea se modifican frecuentemente.

b) Por el Tiempo

Objetivos a corto plazo: Por lo general se extienden a un año o menos. Ejemplo: el objetivo de la compañía es alcanzar 3 millones de ventas brutas para el año 2007.

Objetivos a mediano plazo: Por lo general cubren periodos de 1 a 5 años. Ejemplo: crecer a 8 oficinas regionales del 2007 al 2010.

Objetivos a largo plazo: se extienden más allá de 5 años. Por ejemplo buscar establecerse en 10 países extranjeros para el año 2015.

4.1.3 Características De Los Objetivos

- Medibles cualitativa o cuantitativamente
- Alcanzables

- Contar con los medios adecuados.
- Estar perfectamente descritos.
- Aceptados por las personas implicadas

4.1.4 Métodos Para Definir Objetivos

Hay que ser lógico y racional al momento de definir los objetivos; por ejemplo, no se puede pretender fijar unos objetivos de marketing que sean incompatibles con el mercado objetivo.

Los objetivos de marketing reflejan las diferencias entre los diversos tipos de empresas. Una empresa que se dedica a la venta por menor, una empresa con productos masivos, una empresa que comercializa a otras empresas, tendrán necesariamente objetivos de marketing muy diferentes.

Método GAP¹⁴

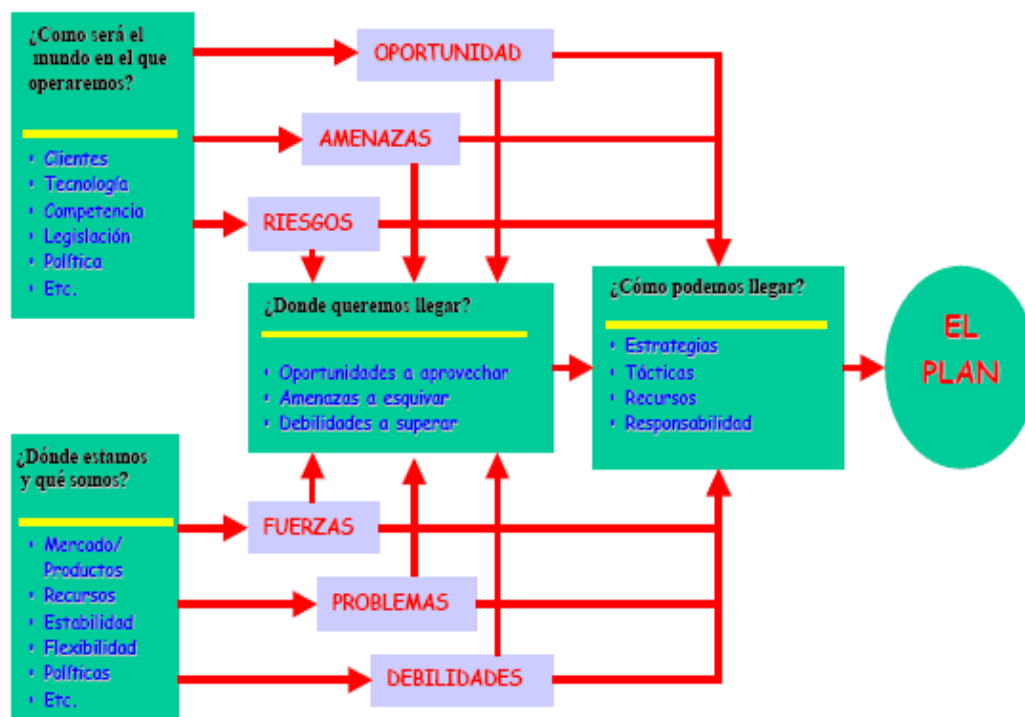
Este método relaciona las diferencias que existen entre la tendencia de la organización y hasta donde la empresa quiere llegar.

Para ello es importante primero el análisis FODA para poder determinar las oportunidades y amenazas al que se enfrenta la empresa y así tomar las decisiones de acorde a la realidad. Para desarrollar esta metodología es importante establecer las siguientes preguntas:

- **¿Dónde estamos?:** situación actual de la organización.

¹⁴ www.aulafacil.com/mercadotecnia

- **¿Dónde vamos según la tendencia?:** las tendencias de la empresa, es decir tecnología, ventas, preferencias de mercado, innovaciones.
- **¿Dónde vamos a seguir?:** a dónde se va ha llegar, si las condiciones siguen igual y tomando en cuenta factores como el envejecimiento del producto, estrategias de la competencia, productos sustitutos, etc.
- **¿A dónde queremos llegar?:** se deben establecer metas de hacia donde se quiere llegar en un determinado período de tiempo, metas realistas basadas en la realidad del mercado y de las empresas.
- **¿Qué debemos hacer?:** los planes a seguir determinando responsables y plazos de tiempo para cumplirlos.
- **¿Qué más podríamos hacer?:** apoyar la idea inicial y complementarla con ideas y planes para cumplir lo planificado anteriormente y superar las expectativas que se tenía.
- **Establecer el objetivo:** delinear finalmente el objetivo, luego de haber motivado e incentivado a los miembros del grupo para que propongan estrategias, ideas, planes es necesario que alguien cuestione estas ideas para ver si están enmarcadas en la realidad, y eliminar aquellas demasiado ambiciosas o exageradas.



4.1.5 Objetivos para la Propuesta

:

Tabla 4.0.1

Fijación del Objetivo de Marketing

Objetivo de Marketing: Incrementar las ventas del producto Fibra Soluble en la Ciudad de Quito			
No.	Etapa	Empresa	Entorno-mercado
1	¿Dónde Estamos?	Actualmente Laboratorios FROSHER se encuentra en un periodo de crecimiento y expansión de su mercado. Pero no cuenta con un Plan de Marketing que le permita direccionar de manera adecuada sus recursos, lo que ha generado un estancamiento en las ventas de la Fibra Soluble.	Las grandes compañías Farmacéuticas, poseen Planes de Marketing que les permiten manejar adecuadamente sus recursos, invirtiendo además considerables

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

			sumas de dinero en la promoción de sus productos.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Según la tendencia, el nivel de ventas disminuirá generando pérdidas para la empresa.	Actualmente la Fibra Soluble es un producto que no ha sido explotado en todo su potencial. Lo cual resulta atractivo para los grandes Laboratorios, ya que poseen la capacidad tecnológica y económica, para invertir en este tipo de producto.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	Delinear un plan operativo y presupuestario acorde al Plan Estratégico de Marketing, mediante acciones definidas, efectivas y viables, que permitan incrementar en un 50% las ventas del producto Fibra Soluble.	
4	¿A dónde debemos llegar?	Laboratorios FROSHER incrementará para Mayo del 2007 las ventas en un 50% del Producto Fibra Soluble dentro de la ciudad de Quito.	
5	Fijación del Objetivo	Incrementar las ventas del producto Fibra Soluble en un 50% durante los primeros seis meses de ejecución del Plan. A través de un Plan de Marketing que permita la consecución de acciones definidas, efectivas y viables.	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

Tabla 4.0.2
Fijación del Objetivo de Productividad

Objetivo de Productividad: Optimización de los Recursos			
No.	Etapa	Empresa	Entorno-mercado
1	¿Dónde Estamos?	Actualmente Laboratorios FROSHER no es una empresa automatizada lo que origina Excesiva cantidad de desperdicios 10%, lo que implica poca optimización de los recursos que posee.	Los laboratorios que actualmente compiten en el mercado se caracterizan por ser empresas con altos niveles de eficiencia de sus recursos. Basando sus procesos en estándares internacionales. Lo que genera una ventaja competitiva para los mismos.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	De no corregir esta situación, la empresa generará pérdidas, lo que hará que el producto no sea rentable para su elaboración y comercialización.	La competencia al poseer ventaja competitiva por los altos estándares de calidad que maneja, estará en capacidad de controlar una mayor cuota de mercado y por ende manejar mejores condiciones para la comercialización de sus productos.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	Tecnificar los procesos con el fin de disminuir los desperdicios al 1.5%, con una tendencia a la baja.	
4	¿A dónde debemos llegar?	Disminuir en los próximos 3 meses los desperdicios en el área de producción, desarrollando productos de calidad en base a la tecnificación de los procesos, optimizando los recursos tecnológicos, humanos, y financieros.	
5	Fijación del Objetivo	Optimizar los recursos en los próximos tres meses, desarrollando productos de calidad, disminuyendo a 1.5% los desperdicios generados a través de la tecnificación de los procesos.	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

Tabla 4.0.3
Fijación del Objetivo de Normatividad

Objetivo de Normatividad: Tecnificación de los procesos			
No.	Etapas	Empresa	Entorno-mercado
1	¿Dónde Estamos?	Actualmente Laboratorios FROSHER posee una sistematización del 50% en sus procesos. Tanto en la parte administrativa como en la de producción.	Los altos niveles de eficiencia que existen actualmente en el mercado, ha llevado a las empresas farmacéuticas a invertir grandes sumas de dinero en la implementación de maquinaria de punta y técnicas innovadoras
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	De no mejorar los niveles de sistematización, laboratorios FROSHER, no estaría en un nivel de competencia óptimo con el mercado.	Niveles de automatización que generen altos niveles de eficiencia y productividad.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	Tecnificación de los procesos tanto productivos como administrativos, con el fin de optimizar la administración de los recursos tanto humanos como materiales.	
4	¿A dónde debemos llegar?	Para el 2009 Laboratorios FROSHER tecnificará en %100 sus procesos, lo que permitirá mantener estrictos controles de calidad en los próximos años, obteniendo el registro sanitario que permita generar confiabilidad en el mercado hacia el producto.	
5	Fijación del Objetivo	Tecnificar en dos años al 100% los procesos, generando estrictos controles de calidad y la optimización de los recursos.	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

Tabla 4.0.4
Fijación del Objetivo de Innovación y Tecnología

Objetivo de Normatividad: Implementación de proyectos de desarrollo e investigación para el mejoramiento de la calidad de los productos.			
No.	Etapas	Empresa	Entorno-mercado
1	¿Dónde Estamos?	Laboratorios FROSHER se enfoca hacia productos que van acorde a las nuevas tendencias del mundo actual y su orientación hacia productos sanos, naturales, económicos.	Las grandes empresas Farmacéuticas, destinan gran cantidad de sus presupuesto a la investigación y desarrollo de compuestos que mejoren la calidad de vida de las personas, y combatan problemas de salud propios del nuevo milenio.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Si la empresa no invierte en la tecnificación y mejoramiento de sus procesos, se estancará y no estará en la capacidad de competir con la ventaja competitiva de las grandes empresas Farmacéuticas.	Enfoque hacia el desarrollo de productos especializados y que cuentan con el respaldo de marca reconocidas a nivel mundial. Generando altos índices de rentabilidad.
3	¿A dónde deseamos llegar?	Adoptar nuevas tecnologías que permitan generar productos de calidad encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes.	
4	¿A dónde debemos llegar?	Implementar en los próximos dos años nuevos sistemas de tecnificación de los procesos en las diferentes áreas de la organización.	
5	Fijación del Objetivo	Implementar en los próximos dos años nuevos sistemas de automatización que permitan generar productos de calidad y enfocados a las nuevas necesidades del mercado.	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

4.2 ESTRATEGIAS

4.2.1 Concepto de estrategia

Se entiende por estrategia el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de una empresa, así como las políticas y planes que resultan esenciales para su consecución, de tal forma que se encuentre definida su posición competitiva, analizando que clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de organización quiere ser.

Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un "Marketing [Mix](#)" específico: producto, precio, plaza, promoción, merchandising, publicidad, etc.

Una buena estrategia de marketing integraría los objetivos de marketing de una organización, las políticas, las secuencias de acción (tácticas) dentro de un todo coherente. El objetivo de una estrategia de marketing es poner la organización en posición de llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente.

Las estrategias de marketing se derivan parcialmente de las estrategias, las misiones y los objetivos globales corporativos. También están influenciadas por una gran variedad de factores microambientales.

4.2.2 Importancia de la estrategia

Los Objetivos de marketing tienen un ámbito muy estrecho, se relacionan con el comportamiento del consumidor. Las estrategias

proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Marketing.

Una decisión estratégica es crítica si se prefiere crear un nuevo mercado o bien se elige ampliar la participación actual. Con un producto nuevo puede ser más conveniente crear un nuevo mercado, ya que usualmente, quien entra en primer lugar mantiene una gran participación en el mercado cuando entran competidores. De todas formas, es más fácil ampliar la cuota de mercado que crear un nuevo mercado.

4.2.3 Cuadro sinóptico de estrategias

Las estrategias se clasifican en:

CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS		
TIPO	CLASIFICACIÓN	SUB-CLASIFICACIÓN
BASICAS	Liderazgo en Costos	
	Diferenciación	
	Concentración	
		*Penetración
	Intensivo	*Desarrollo de Mercados
		*Desarrollo de Productos
		*Integración Vertical hacia Arriba
DE CRECIMIENTO	Integrado	*Integración Vertical hacia abajo
		*Integración Horizontal
	Diversificado	*Diversificación Concéntrica
		*Diversificación Pura
COMPETITIVAS	Estrategias de Líder	
	Estrategias de Retador	
	Estrategias de Seguidor	

4.2.4 Descripción de una estrategia

A continuación se describirán una a una las estrategias y la factibilidad de su aplicación.

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

CLASIFIC	SUB- CLASIFIC	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
BÁSICAS	LIDERAZGO EN COSTOS	Su objetivo es bajar los costos de producción mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo	Cuando la empresa posee instalaciones que produzcan grandes volúmenes en forma eficiente, con una fuerte reducción de costos basada en la experiencia del personal.	No es conveniente utilizar esta estrategia cuando la empresa no cuenta con rígidos controles en los gastos de las áreas operativas, administrativas y comerciales.	La empresa puede reducir el precio de los productos y servicios para pagarle a la competencia.	Por reducir costos se puede perder la perspectiva sobre las preferencias y expectativas de los clientes. Especialmente en lo que a calidad se refiere	No aplica en el caso de la Fibra Soluble porque la demanda del producto actualmente es reducida.
BÁSICAS	DIFERENCIACIÓN	Consiste en distinguir un producto de su competencia	Se recomienda utilizarla cuando la característica distintiva del producto es percibida por el consumidor como única	Esta estrategia no es conveniente cuando el mercado no está orientado hacia el aseguramiento de la calidad, sino que se rige por precios bajos	Si la diferencia entre precios del competidor con estrategias de costes es muy amplia, es difícil mantener la lealtad de marca por parte del cliente.	Se concentra en la capacidad de la empresa para mantener esa diferenciación a largo plazo. Existe gran facilidad para imitar productos	Es aplicable porque una de las principales diferenciaciones del producto son la Solubilidad y el sabor a naranja.
BÁSICAS	CONCENTRACIÓN	Se consigue al dirigir el producto o servicio a un grupo de consumidores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico.	Para la efectividad de esta estrategia 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	La empresa puede servir con mayor efectividad y eficacia al mercado elegido que el resto de los competidores	Alzas en los costos estrechando la capacidad para mantener un diferencial en precio suficiente para compensar la imagen de marca u otros métodos para la diferenciación	Aplicable porque el enfoque son las personas con problemas de estreñimiento, a través de a prescripción de médicos pertenecientes a la base de datos Frosher.

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

CLASIFIC	SUB- CLASIFIC	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
CRECIMIIET INTENSIVO	PENETRACIÓN	Consiste en el aumento de la participación en los mercados en los que opera y con el mismo formato comercial.	Este tipo de estrategia es recomendada a empresas de distribución comercial minorista, fundamentalmente las dedicadas a la distribución de productos de gran consumo.	No se recomienda utilizar este tipo de estrategia cuando la empresa intenta ingresar en un mercado nuevo del que conoce muy poco	Conlleva un menor riesgo, ya que supone el desarrollo de formatos comerciales similares en el mismo mercado, es decir el desarrollo del negocio básico, sobre el que se posee un alto conocimiento.	Tiene el riesgo de beneficiar al conjunto de competidores en la medida en que influye más en la demanda global que en la demanda selectiva.	Es aplicable porque una de las metas planteadas es el incremento de las ventas generadas por la Fibra Soluble.
CRECIMIIET INTENSIVO	DESARROLLO DEL MERCADO	Esta estrategia busca Introducir productos actuales en mercados nuevos.	Recomendada a empresas que persiguen el crecimiento comercializando los productos actuales en mercados nuevos.	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 presentan generalmente barreras de entrada difíciles de superar	No es aplicable ya que el producto tiene similares en mercado o tiene productos sustitutos.
CRECIMIIET INTENSIVO	DESARROLLO DEL PRODUCTO	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos	Se recomienda utilizar este tipo cuando la empresa tenga una	Esta estrategia no es recomendable si el mejoramiento o	Permite: adicionar nuevas características al	Los recursos para investigación y desarrollo de	No es aplicable ya que el

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

		mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.	estructura financiera que le permita intervenir continuamente en el desarrollo de productos	desarrollo de productos hacen que la organización pierda la dirección o giro de negocio	producto. Ampliar la gama de producto, y mejora de calidad del producto.	productos son generalmente limitados. Existe una gran facilidad para imitar productos	producto tiene similares en mercado o tiene productos sustitutos.
CLASIFIC	SUB- CLASIFIC	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
CRECIMIIET INTEGRADO	INTEGRACIÓN HACIA ARRIBA	Esta estrategia esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. El control se produce sobre empresas distribuidoras:	Cuando la motivación de la empresa es asegurar el control de las salidas de los productos sin las que la empresa esta oprimida.	No es recomendable utilizar este tipo de estrategias cuando la empresa no cuenta con una red de distribución propia	Se mejoran considerablemente los precios y los servicios a sus clientes.	La empresa puede correr el riesgo de no abastecerse en un control adecuado de los despachos.	No es de interés de la empresa vender al detal ni tampoco productos que sean complementarios.
CRECIMIIET INTEGRADO	INTEGRACIÓN HACIA ABAJO	Consiste en la adquisición de una participación significativa en	Cuando los proveedores no disponen de recursos o conocimiento	Si los proveedores de una empresa aseguran la calidad del insumo que	Se asegura la continuidad del suministro y la calidad de los	Para que la estrategia surta el efecto que se desea, la empresa debe	No es aplicable porque no producimos la

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

		diferentes empresas proveedoras o fabricantes de productos intermedios.	tecnológico para fabricar componentes o insumos indispensables para la actividad de la empresa	distribuyen.	productos comprados	poseer un elevado poder de negociación frente a sus proveedores	materia prima (importada)
CRECIMIENTO INTEGRADO	INTEGRACIÓN HORIZONTAL	La Integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. Adquiriendo una empresa competidora para consolidar y ampliar su participación en el mercado.	Cuando la organización compite en una industria en crecimiento. O cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.	Cuando la empresa no tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.	La competencia puede neutralizarse con facilidad. Se pueden aprovechar redes de distribución. Ingreso nuevos productos	La organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región viéndose afectado su normal desempeño por el gobierno.	No es aplicable porque no producimos la materia, no dedicarse a la distribución del producto.

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

CLASIFIC	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN	
CRECIMIT. DIVERSIFIC.	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	sale de su sector industrial y comercial; y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial	o productos con los que la empresa opera tienen relación comercial o tecnológica con los actuales.	provee beneficios, y se sigue un objetivo de crecimiento que detecten nuevas posibilidades de explotación del mercado actual.	beneficia de los efectos de la sinergia que se consigue gracias a la complementación de actividades	posicionamiento que había conseguido dentro del mercado; adicionalmente genera confusión entre los consumidores	que mi meta es aumentar la demanda, explotando en mayor medida el mercado actual
CRECIMIT. DIVERSIFIC.	DIVERSIFICACIÓN PURA	Es una estrategia de diversificación pura, la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales	Cuando hay una completa escasez de relación entre las actividades nuevas y las existentes, tanto en el plano tecnológico como en el comercial.	Cuando el sector provee beneficios, y se sigue un objetivo de crecimiento que detecten nuevas posibilidades de explotación del mercado actual	Se puede generar una nueva fuente de ingresos apartándose de un mercado que se encuentra en declive	Incursionar en un sector industrial que no presenta oportunidades de crecimiento reales o donde la competencia tiene una posición muy fuerte.	No es aplicable ya que el producto esta dirigido a un mercado específico.

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

DEL LÍDER	La empresa líder dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores	Cuando la empresa busca desarrollar la demanda global, promoviendo nuevos usos de los productos, descubrir nuevos usuarios.	Cuando la empresa no busca ampliar el mercado de referencia.	Permite a la empresa dominante extender su cuota de mercado. Con ella, se beneficia al máximo de los efectos de experiencia y de mejorar la rentabilidad.	Ampliar la participación en el mercado a tal punto, de recibir acusaciones de monopolio o cuasi-monopolio.	No es aplicable porque existen productos similares y más antiguos en el mercado.
DEL RETADOR	Se refiere a las estrategias aplicadas por el producto o empresa que pretende alcanzar la posición del	Cuando se está en la posibilidad de ofertar productos similares al líder a precios sensiblemente inferiores o que poseen mejoras cualitativas y diferenciadoras.	No se recomienda usar esta clase de estrategia cuando no se está en la posibilidad de ofrecer nuevos y mejores servicios a los clientes para atraerlos.	Son estrategias agresivas que pueden generar resultados a C/P. Se pueden implementar sin que el líder se percate de la situación.	Requiere realizar importantes inversiones publicitarias para destacar por encima de los demás	No es aplicable ya que el producto no está posicionado como para competir con el líder.
DEL SEGUIDOR	Busca una coexistencia pacífica en el mercado, con la que conseguir una mayor rentabilidad reduciendo la diversificación.	Se puede utilizar esta estrategia cuando la empresa se concentra en los segmentos en los que tiene una posición mayor a través de una mayor especialización.	No es recomendable para empresas que buscan abarcar segmentos de mercado amplios	Se pueden adaptar las decisiones tomadas por el líder del mercado. La competencia no presta atención a los seguidores redundando en su	Generalmente las empresas pequeñas no pueden adoptar las mismas medidas que la competencia debido a su estructura	Es aplicable ya que uno de los objetivos es alcanzar la participación que esta desatendida.

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

				beneficio		
DEL ESPECIALISTA	Este tipo de estrategias se enfoca en uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado	Recomendable si se descubren nichos de mercado rentables y duraderos que la competencia no considere	No es recomendable la aplicación de esta estrategia cuando los nichos son volubles a cambios inesperados	La empresa enfoca sus esfuerzos en segmentos pequeños que no han sido explotados	El mayor problema de esta estrategia es que estos nichos de mercado pueden desaparecer con facilidad	Si es aplicable ya que el producto es enfocado a un segmento definido.

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

4.2.5 Perfil estratégico a adoptarse

- **Estrategia de Diferenciación:** Actualmente en el mercado ecuatoriano existen aproximadamente 12 empresas dedicadas a la elaboración de Fibras. Pero de éstas un porcentaje mínimo elabora Fibras Solubles. La cual tiene la principal característica de disolverse en líquidos, lo que genera una ventaja frente a los otros productos del sector. Además de que el producto tiene un agradable sabor a naranja. Estas características le permiten generar una ventaja competitiva y diferenciarlo de las otras fibras existentes.
- **Estrategia de Concentración:** La estrategia está enfocada a los médicos pertenecientes a la base de datos de Laboratorios FROSHER. Ya que es a través de su prescripción que se va a generar el consumo, en el mercado objetivo. Es decir las personas con problema de estreñimiento. El objetivo es satisfacer las necesidades específicas del consumidor considerando factores demográficos y de estilo de vida. Una posibilidad es ofrecer diferentes presentaciones en relación a diferentes segmentos del producto.
- **Estrategia de Penetración:** Actualmente la participación de la Fibra Soluble de Laboratorios FROSHER, es mínima. Uno de los objetivos planteados es el de incrementar las ventas. Por lo que se deberá desarrollar estrategias que permitan incrementar la demanda del producto. Una posibilidad sería el enfoque a puntos de distribución existentes, analizando cual es su área de influencia. Ante estos datos se podrá pensar en extenderse a nuevos centros

de distribución si es que actualmente no se cubre todo el mercado deseado.

- **Estrategia de Seguidor:** Actualmente el producto de mayor reconocimiento en el mercado es Metamucil. Por ser considerado un producto con efectividad comprobada y con años de referencia. La estrategia propuesta para Fibramucil sería seguir los pasos de este producto, cuyas características son similares, lo que le permitirá tomar al producto líder como marco de referencia.

CAPÍTULO V

PLAN OPERATIVO DE MARKETING

5.1 COMPONENTES DE LA MEZCLA DE MERCADEO ¹⁵

Los componentes del marketing mix son el producto, el precio, la plaza y la promoción. Estos cuatro elementos están muy interconectados e interactúan entre sí. Los mismos en parte determinan el comportamiento de los consumidores. Esto es así, cuando, en conjunto, estos componentes interactúan con las necesidades, urgencias, expectativas, apetencias y percepciones, justificadas o no, de los consumidores, antes y después que los mismos se transforman, primero, en clientes potenciales y, luego, en nuestros clientes.

El conjunto del marketing mix —**el producto, precio, plaza y promoción (las 4 Ps)**; o, desde otro punto de vista, el **producto**, la **logística** de su distribución, la **impulsión** que le imprimimos para que llegue al oído y atención de los que pueden adquirirlo, y el **valor** asignado y visualizado para ese producto en la mente del consumidor en perspectiva — se relacionan con el consumidor en perspectiva, transformándolo o no, de un consumidor potencial a un efectivo consumidor de nuestro producto y comprador de la empresa.

5.2 Producto

Este elemento, es definido como un conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluye: el envase, el color, el precio, la calidad y el prestigio del que lo elabora y que a través de estas características puede:

¹⁵ DE LA GARZA, Mario, Promoción de Ventas: Estrategias de Mercadólogos a corto plazo, Edición 2003

- Satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores
- Diferenciarse de otros similares en el mercado

5.2.1 Clasificación

Para hablar de la clasificación del producto se debe tomar en cuenta aspectos como:

- Qué atributos /beneficios del producto son importantes
- Cómo debería diferenciarse el producto
- Qué segmentos atraerá
- Qué tan importantes son el servicio, la garantía y otras
- ¿Existe la necesidad de un cambio en el producto / línea de producto?
- Qué tan importante es el empaque
- Cómo se percibe el producto con relación a lo que ofrece la competencia

Los productos se pueden clasificar de acuerdo a diversas categorías:

Bienes de Uso Común: dentro de esta categoría se encuentran los:

- Básicos. Pan, hortalizas, leche, etc.
- Impulso. Revistas
- Urgencia. Paraguas, medicinas

Bienes de Comparación: dentro de esta clasificación están los productos en donde los consumidores desarrollan una comparación con otros bienes similares. Ropa, electrodomésticos, etc.

Bienes de Especialidad: aquí se agrupan aquellos productos que tienen características específicas para usos muy definidos: equipos fotográficos, equipos de sonido, medicinas.

Bienes No buscados: dentro de esta categoría se inscriben aquellos productos que no son buscados por los consumidores: Seguros de Vida, Lápidas de cementerios, etc.

5.2.2 Atributos del producto

Los atributos del producto son:

a. Marca o Nombre. Dada la creciente oferta de productos, se hace imprescindible que todos los productos que participan en el mercado, necesariamente deben tener una identificación, a manera de MARCA, la cual servirá para identificar sus características y lograr su recordación frente a una recompra por los consumidores.

b. El Empaque. Es el elemento del producto que además de servir como elemento protector de su contenido, ha cobrado real importancia en el proceso de comunicación entre la empresa y los consumidores. El empaque cumple, además de proteger el producto, con las siguientes funciones:

- Es un mecanismo que permite captar la atención de los consumidores.
- Permite apoyar la publicidad en el punto de venta del producto.
- Constituye un mecanismo para estar presente en la mente de los consumidores actuales.
- Es una fuente de información para dar a conocer instrucciones, ingredientes y precauciones.

- Es un mecanismo creador de expectativas de lo que está en su interior.

c. Color. Es un elemento que guarda especial relación con el contenido del producto y las expectativas que el consumidor espera del mismo. De igual manera, este elemento del producto servirá como mecanismo para lograr identificar el tipo y color de las etiquetas, el empaque acorde a las características esperadas del producto. Existe un color específico para un producto específico.

d. Calidad. Este componente, es un atributo de creciente importancia en la preferencia

De los consumidores. La calidad debe ser un elemento declarado, de uniformidad en el tiempo, a fin de crear una imagen capaz de diferenciar un producto de otros similares existentes en el mercado.

e. Garantía. Es un componente que permite crear y fortalecer una relación de confianza entre el productor y el consumidor. Particularmente importante es este componente, dado que la credibilidad de consumir un producto de determinadas características permitirá mantener las relaciones comerciales estables, que esperan las empresas.

5.2.3 Estrategias del producto

Para analizar cuales son las estrategias más convenientes en cuanto a producto se debe considerar factores claves como:

- ¿El producto satisface al consumidor objetivo de una manera rentable para la empresa?
- ¿Cual es el impacto de este producto en el resto de la línea?

- ¿Cual es el impacto en la marca?
- A) Estrategia de Marca:
- a. Extensión de Línea
 - b. Extensión de marca
 - c. Multimarcas
 - d. Marcas Nuevas
- B) Estrategias de Empaque
- a. Envases idénticos
 - b. Envases de uso posterior
 - c. Envases múltiples
 - d. Empaques de formas especiales
 - e. Empaques promocionales.
- C) Estrategias basadas en el Ciclo de Vida del producto.
- a. De espumación rápida
 - b. De espumación lenta
 - c. Penetración rápida
 - d. Penetración lenta
 - e. Fase de crecimiento
 - f. Fase de madurez
 - g. Fase de declive
- D) Estrategias basadas en Líneas de Productos
- a. Modernización de las líneas de producto
 - b. Agregar características a las líneas
 - c. Depuración de las líneas de productos.

5.3 PRECIO

El precio, constituye el valor expresado en términos monetarios, que se utiliza como medio de intercambio entre las empresas productoras y los consumidores de productos y servicios.

El precio, a ser fijado por las empresas, esta condicionado por:

a. Demanda. Es decir, por la disposición a pagar por los consumidores y por los precios de referencia existentes de otros productos similares en el mercado.

* **Elasticidad:** es la variación relativa que experimenta la cantidad demandada del producto al modificarse el precio.

b. Participación en el Mercado. Las empresas, de acuerdo a su posición en el mercado, provocan y establecen ciertas señales de precios que son seguidas por las empresas competidoras. La empresa líder con mayor participación en el mercado tendrá mayor ventaja para definir un precio, que las otras empresas que participan en el mercado con productos similares.

c. La reacción de la Competencia. Al momento de fijar los precios, se hace necesario considerar los márgenes de libertad que se deben dejar para contrarrestar la reacción de las empresas competidoras, lo que puede afectar la preferencia por un producto determinado.

d. Los Costos de producción. Los precios deberán reflejar los costos fijos y variables en los que ha incurrido la empresa, a fin de establecer un precio de equilibrio que permita sostener los costos, asumiendo cantidades de producción determinados y precios finales estimados.

5.3.1 Métodos para la fijación de precios

Precio como instrumento de Marketing.

- Es un instrumento a corto plazo.
- Es un fuerte instrumento competitivo.
- Es el único instrumento que produce ingresos.
- Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el usuario.
- En muchas decisiones de compra es la única información.

Condicionantes de la fijación de precios

- Marco legal.
- Mercado y competencia.
- Objetivos de la empresa.
- Múltiples partes interesadas.
 - o Intermediarios.
 - o Accionistas.
 - o Trabajadores.
 - o Proveedores.
 - o Acreedores.
 - o Organizaciones de consumidores.
- Elasticidad cruzada.
- Interacción entre los instrumentos comerciales.

- Costes y curva de experiencia del producto.

Métodos de fijación de precios

- Método del coste más margen.
- Método del precio [objetivo](#). (Punto muerto).

5.3.2 Estrategia para fijar precios

Se basan en los objetivos de la empresa.

Criterios:

-Objetivos de la empresa.

-Flexibilidad.

- Orientación al mercado.

A.) Estrategias diferenciales (discriminación de precios)

- Precios fijos o variables.
- Descuentos aleatorios (ofertas).
- Descuentos periódicos (rebajas).
- Descuentos en segundo mercado.
- Precios profesionales.
- Precios éticos.

B.) Estrategias competitivas

- Precios similares a la competencia.
- Precios primados.
- Precios descontados.
- Venta a pérdida.

- Licitaciones y concursos.

C.) Estrategias de precios psicológicos

- Precio habitual.
- Precio "par" o "impar".
- Precio alto (de prestigio).
- Precio según valor percibido.

D.) Estrategias de precios para líneas de productos

- Líder en pérdidas.
- Precio de paquetes.
- Precio de productos cautivos.
- Precio con dos partes.
- Precio único.

E.) Estrategias de precios para nuevos productos

- Estrategia de "descremación".
- Estrategia de "penetración".

5.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Instrumento de Marketing que relaciona la producción con el consumo.

Misión: poner a disposición del consumidor el producto en el:

*lugar

*cantidad

* momento que desee.

Crea utilidades de:

*tiempo.

*lugar

* posesión.

5.4.1 Estructura de los canales de distribución

Actividades empresariales en torno a la distribución:

- Diseño y selección del canal de distribución
- localización y dimensión de los puntos de venta.
- logística de la distribución
- dirección de las relaciones internas del canal de distribución.

¿Qué es un canal de distribución?

Conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado desde la producción hasta el consumo.

Productor ----->> Intermediarios ----->> Consumidor

Mercados de consumo

Canal directo:

Fabricante ----->> Consumidor

Canal corto:

Fabricante ----->> Detallista ----->> Consumidor

Canal largo:

Fabricante ----->> Mayorista ----->> Detallista -----
----->> Consumidor

Fabricante ----->> Agente ----->> Mayorista ----->> Detallista -----
-->> Consumidor

Fabricante ----->> M. origen ----->> M. destino ----->> Detallista -----
--->> Consumidor

Mercados industriales

Fabricante ----->> Comprador industrial

Fabricante ----->> Distribuidor industrial ----->> Comprador Industrial

Fabricante ----->> Agente ----->> Comprador industrial

Factores condicionantes de los Canales de Distribución

- Características del mercado
- Características del producto
- Características de los intermediarios
- Competencia
- Los objetivos de la estrategia comercial
- Recursos disponibles
- limitaciones legales

Distribución Comercial

Es la distribución de bienes tangibles o mercancías.

Comercio mayorista

* Mayorista es el comerciante que vende al detallista, a otros mayoristas o a fabricantes pero no al consumidor final.

* Funciones del mayorista:

- compra de mercancías
- agrupación y normalización del producto
- transporte
- almacenamiento y conservación
- promoción y venta
- crédito
- asunción de riesgos

*** Clasificación del Comercio mayorista**

A) Según la actividad:

- alimentación y bebidas
- textil
- productos farmacéuticos, perfumería y droguería
- artículos de consumo duradero
- comercio industrial de la minería y la química
- otro comercio interindustrial
- otro comercio al por mayor

B) Según las relaciones de propiedad

- m. independiente
- Centrales de compra:

C) Según la transmisión de la propiedad de las mercancías.

- Mayoristas que transmiten la propiedad
- Mayoristas que no transmiten la propiedad
 - brokers
 - agentes comerciales
 - comisionistas

Comercio minorista

Se caracteriza por la venta al consumidor.

Son el último eslabón del canal por lo que pueden influir alterando, potenciando o frenando las ventas

* Clasificación

a) Según la actividad:

- Alimentación y bebidas
- Droguería y perfumería
- Textil
- Equipamiento del hogar
- Vehículos y accesorios
- Otros comercios
- Establecimientos organizados por secciones
- comercio rural mixto

b) Según la propiedad o vinculación

- Comercio independiente
- Departamento alquilado

- cadenas voluntarias de detallistas
- cooperativas de detallistas
- cooperativas de consumidores
- Franquicias
- Cadenas sucursalistas
- grupo de distribución
- almacén de fabrica
- economatos

c) Según la estrategia (detallistas con tienda)

- comercio tradicional
- comercio especializado
- tiendas de conveniencia
- autoservicio
- supermercado
- hipermercado
- Gran [Almacén](#)
- Almacén popular
- Tienda de descuento

d) venta sin tienda

- venta por correspondencia
- venta por catalogo
- telemarketing (venta por teléfono)
- videotex (venta por ordenador)
- venta automática
- venta puerta a puerta
- venta ambulante

5.4.2 Estrategias de Distribución

A) Estrategias de Canal Directo

B) De comunicación frente a los Intermediarios:

a) Push: Son estrategias enfocadas directamente al canal de distribución con el fin de que éste empuje al producto del punto de venta.

b) Pull: son estrategias cuyo fin primordial es que el consumidor jale al producto del punto de venta.

5.5 PROMOCIÓN DE VENTAS

Como instrumento de marketing la promoción tienen como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface.

Fines básicos:

- Informar.
- Persuadir.
- Recordar.

La promoción es desarrollada por 4 métodos:

a. Publicidad

b. Venta Personal

c. Promoción de Ventas

d. Publicidad no Pagada

a. **La Publicidad.** Es el método de la promoción que tiene como objetivo **informar** al mercado acerca de la existencia de un producto, recomendar nuevos usos de un producto, explicar como funciona el producto, etc. Otro de los objetivos dice relación con **persuadir** al consumidor para que consuma un producto determinado, trata de crear una presencia de marca y alentar a otros consumidores a que cambien sus preferencias hacia una marca específica. La Publicidad también sirve para **recordar**, principalmente dónde se puede encontrar un producto determinado, mantener en la mente una marca determinada, etc.

b. **La Venta Personal.** Constituye el método que utiliza la fuerza de venta para desarrollar la vinculación de la empresa con sus productos y servicios y el mercado meta, principalmente la venta personal se utiliza para la colocación de productos o servicios altamente especializados. Por ejemplo los medicamentos y maquinaria de alta complejidad.

c. **La Promoción de Ventas.** Este elemento se caracteriza por ser utilizado con el fin de destacar o mejorar la empresa, generando simpatías con los consumidores y constituye un importante enganche para apoyar la venta de productos en los puntos de distribución, también se utiliza como mecanismo de incentivo en la cadena de distribución. Por ejemplo, la entrega de muestra de productos, degustación, docenas de a trece unidades.

d. **La Publicidad No Pagada.** Como su nombre lo indica este método de la promoción se desarrolla principalmente, a través de la vinculación de la empresa con algunos medios de comunicación, en ese sentido se destacan las entrevistas en programas radiales, separatas técnicas en diarios o periódicos,

Funciones

Informar.

Persuadir

Desarrollar actitudes favorables ante el producto.

Prestar servicio.

Captar y transmitir información a la empresa.

5.5.1 Administración de la promoción de ventas

Promoción De Ventas

Instrumento de comunicación que utiliza incentivos materiales o económicos (premios, regalos, descuentos, mayor cantidad de producto,...) para estimular la demanda a corto plazo.

- Actividad intermedia entre venta personal y publicidad...
- Estrategias pull y push.
- Se complementa con la publicidad (sinergias).

Instrumentos de la promoción de ventas

Público destinatario	Instrumentos
Intermediarios	- Exposiciones, ferias comerciales.
Vendedores	- Competiciones, concursos y premios.
	- Descuentos, primas.
	- Muestras, productos gratuitos.
	- Publicidad en el punto de venta.

	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad y promoción <u>cooperativa</u>. - Primas por objetivos. - Concursos, premios. - Distinciones. (./..)
Público destinatario	Instrumentos
<p align="center">Prescriptores</p> <p align="center">Consumidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Muestras gratuitas. - <u>Documentación</u> técnica. - Obsequios. - Asistencia a congresos, seminarios y conferencias. - Rebajas, descuentos. - Mayor contenido de producto por igual precio. - Productos complementarios gratis o a bajo precio. - Cupones / vales descuento. - Concursos, premios. - Muestras, degustaciones. - Regalos.

5.5.2 Objetivos y estrategias de promoción

El principal objetivo de la promoción es informar al mercado y persuadir a los consumidores hacia la compra de un determinado producto.

5.5.3 Selección de técnicas apropiadas

Cada estrategia de marketing-mix, conducirá a un determinado nivel de beneficio. Este se puede estimar a través de una ecuación. Los beneficios (B), por definición, son igual a los ingresos (I) menos los costes (C):

$$B = I - C \quad (1)$$

Los ingresos se obtienen del producto del precio neto (P') por las unidades vendidas (Q):

$$I = P'Q \quad (2)$$

Pero el precio neto (P') es igual al precio de la lista (P) menos cualquier descuento de precio unitario (k) que represente rebajas, comisiones y descuentos:

$$P' = P - k \quad (3)$$

La estructura de coste se puede clasificar en costes variables (c), costes fijos (F) y costes de marketing (M):

$$C = cQ + F + M \quad (4)$$

Sustituyendo las ecuaciones (2), (3) y (4) en (5) y simplificando:

$$B = [(P - k) - c] Q - F - M \quad (5)$$

En la que:

B = beneficios

P = precio de catálogo

k = descuentos por unidad (incluye descuentos, comisiones)

c = costes variables unitarios (materia prima, energía, etc.)

Q = unidades vendidas

F = costes fijos

M = costes de marketing.

La expresión $[(P - k) - c]$ es el margen de contribución neta por unidad – la cifra que la institución obtiene por unidad después de descontar las rebajas, descuentos y los costes variables de producción y de marketing. La expresión $[(P - k) - c] Q$ es el margen de contribución bruta, - el margen disponible para cubrir los costes fijos, beneficios y otros gastos de marketing.

La Ecuación de las Ventas

Si se desea utilizar la ecuación de beneficios para hacer planificación de marketing, el director de producto tiene que especificar las determinantes del volumen de ventas (Q). La ecuación de venta recoge los factores condicionales de las ventas (también llamada función de respuesta de ventas):

$$Q = f(X_1, X_2, \dots, X_n, Y_1, Y_2, \dots, Y_m)$$

en el que

(X_1, X_2, \dots, X_n) = variables de venta que controla la institución

(Y_1, Y_2, \dots, Y_m) = variables de venta fuera del control de la institución.

Las variables Y incluyen aspectos como el índice del coste de la vida, el volumen y la renta del público objetivo. A medida que cambian estas variables se modifica el comportamiento de compra del mercado. La dirección no tiene influencia sobre la variable tipo Y, pero necesita estimarlas para hacer previsiones de venta. Si asumimos que el director ha estimado las variables Y su efecto sobre el volumen de venta, obtendríamos la siguiente ecuación:

$$Q = f(X_1, X_2, \dots, X_n | Y_1, Y_2, \dots, Y_m)$$

Que significa que el volumen de venta es una función de las variables tipo X, para un nivel dado de las variables tipo Y. Las variables tipo X dada su naturaleza, se pueden modificar para influenciar el nivel de ventas. Las variables tipo X incluyen: precios (P), rebajas (K), costes variables (c) (en la medida que representa mejoras en la calidad del producto, entrega y servicios al cliente) y gastos de marketing (M). Así, las ventas como función de las variables controlables de marketing se describen mediante la fórmula:

$$Q = f(P, k, c, M)$$

Podemos especificar más aún. El presupuesto de marketing M se puede gastar de diversas formas, tales como la publicidad (A), promoción de ventas (S), fuerza de ventas (F) e investigación de marketing (R).

La ecuación de ventas es ahora:

$$Q = f(P, k, c, A, S, F, R)$$

En la que los elementos del paréntesis representa el marketing-mix.

5.5.4 Evaluación de la promoción de ventas

Laboratorios FROSHER relaciona el Número de Dólares recuperados sobre el Número de Dólares invertidos. Considerando que esta relación debe ser mayor a 1, para considerar que se ha tenido resultados positivos.

En base a esta información se evalúa el impacto de la promoción generada por la marca, y como esta ha repercutido en la promoción del producto dentro del mercado.

Algo relevante al momento de medir la efectividad de la promoción en ventas que desarrollamos es hacer un análisis dentro del ciclo del producto:

- Midiendo las unidades vendidas del producto antes de la promoción
- Midiendo las unidades vendidas del producto durante de la promoción.
- Midiendo las unidades vendidas del producto después de la promoción

Otro factor relevante dentro de la Promoción en ventas es el mantenimiento de la misma. Realizar una promoción impactante en el mercado, en la cual se cubra todos los aspectos de la promoción, no nos asegura el crecimiento o incluso el mantenimiento del producto en el mercado. Se debe recordar lo fundamental de desarrollar campañas

sostenibles, que realicen actividades de soporte y mantenimiento. Con el fin de no solo promover el producto, sino la imagen- la Marca del mismo.

Una efectiva promoción de ventas. Debería generar no solo, la compra instantánea del Producto, o la recordación de marca. Debe generar la recompra del producto, la fidelización del cliente hacia el mismo, satisfacción. Lograr que la persona que inicialmente fue un cliente sea un verdadero consumidor del producto

5.6 Matriz De Estrategias De Marketing Mix

5.6.1 Matriz De Alineamientos De Los Objetivos Con Las Estrategias De Marketing Mix

Tabla 5.01

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS DE MEZCLA PROMOCIONAL							
ÁREA	DESCRIPCIÓN	Producto		Precio	Distribución	Promoción			
		Diferenciación	Empaque	Competitivas	Frente a los Intermediarios	Publicidad	Venta Personal	Promoción en Ventas	Relaciones Públicas
Producción	Optimizar los recursos en los próximos tres meses, desarrollando productos de calidad, disminuyendo a 1.5% los desperdicios generados a través de la tecnificación de los procesos.	X	X	X	X	X	X	X	
Estrategia	Elaborar un Plan Estratégico de Marketing, con el fin de incrementar las ventas de la fibra Soluble de Laboratorios Frosher del Ecuador, en la ciudad de Quito dentro de seis meses.	X	X	X	X	X	X	X	X
Normatividad	Tecnificar en tres años al 100% los procesos, generando estrictos controles de calidad y la optimización de los recursos.	X	X	X	X	X	X	X	X
Tecnología	Implementar en los próximos tres años nuevos sistemas de automatización de los procesos en las diferentes áreas de la organización.	X	X		X				

Elaborado Por: Diana Heredia C.

5.6.2 Matriz de Estrategias de Marketing Mix: Perfil Estratégico a Adoptarse

Tabla No. 5.0.4.

PRODUCTO	<i>Estrategias de Diferenciación</i>	a) A diferencia de los laxantes existentes la principal característica de la Fibra Soluble, son sus beneficios para mejorar el tracto intestinal de las personas y su uso frecuente ayuda a regular la digestión de las personas. Por lo tanto se deberá explotar estas característica a través de los médicos quienes van ha prescribir el producto.
		b) A diferencia de las Fibras comúnmente conocidas en el mercado, uno de los ingredientes de Fibr mucil es la Sucaralosa el cual es un edulcorante no cancerígeno como el Aspartame, generando una ventaja competitiva frente a los otras marcas de Fibras.
		c) Otra característica que hace atractivo al producto es que a diferencia de las otras Fibras Solubles. Fibr mucil tiene un agradable sabor a naranja. Por lo que se podría generar más sabores según los gustos del consumidor como por ejemplo: Mora, Fresa, los cuales son sabores de gran aceptación.
PRECIO	<i>Estrategias Competitivas</i>	a) El precio se establecerá en base al estudio de mercado. El cual arrojó un valor de \$10, lo cual lo coloca en un margen inferior a Metamucil. Lo que permitiría ser un producto competitivo, ya que se debe recordar que el producto aún no está posicionado en el mercado.

	Estrategias de Penetración	b) La estrategia de precio va ha ser enfocada a la Clase media - media Alta, que es el segmento al que está dirigido el producto.
PLAZA	Frente a los Intermediarios	<p>a) Push: Estrategia de promoción a través del canal: Generar beneficios directos para el detallista, como regalos, cupones promocionales, viajes, etc. Impulsando la salida del producto en el canal. Lo que permitirá establecer un volumen de venta que sea rentable.</p> <p>b) Pull: Generar la venta a través de la prescripción del médico: Otro factor fundamental será la capacitación del equipo de ventas, con el fin de que se generen canales de comunicación adecuados, con el fin de que haga conocer las características del producto al médico y los beneficios que tiene sobre la competencia. Esto va ha generar que el doctor prescriba con mayor frecuencia el producto. Motivando la compra del consumidor final en el punto de venta.</p>
PROMOCIÓN	Estrategia de Publicidad	La publicidad es un sistema de comunicación impersonal y pagada, que permitirá llegar de forma masiva al objetivo, que en este caso son los doctores. Una opción es la utilización de impresos como Flyers. Pero este material será desarrollado de manera muy técnica y específica, donde se detallaran las características del producto y sus beneficios, siendo un medio informativo para la prescripción del producto.

	Estrategia de Promoción en Ventas	<p>Esta es una actividad que tiene como objetivo fundamental la estimulación de las ventas. Ofrecer un incentivo adicional temporal ayudaría a estimular la demanda. Existen dos opciones dirigirse al Intermediario o al Consumidor Final.</p> <p>a) Intermediario: Promociones en caja por introducción como docenas de 13 unidades, disminuyendo el precio unitario final y margina una mayor utilidad para el vendedor.</p> <p>O también un descuento específico por volumen de compra</p> <p>b) Consumidor Final: Uso de materiales promocionales (POP) como habladores con el fin de identificar al producto dentro de la góndola o estantería.</p> <p>Regalar un adicional al consumidor. Aquí los sachets o una presentación más pequeña del producto sería una forma muy atractiva para atraer el consumidor final.</p>
	Estrategia de Relaciones Públicas	<p>Es una serie de actividades de comunicación, cuyo fin primordial es generar una imagen positiva de la empresa y de los productos. Esta se generaría a través del Visitador Médico y los doctores.</p> <p>Realizar actividades como reuniones empresariales dirigidas a los Médicos resulta en verdad una actividad costosa pero de gran repercusión. Una opción más económica y masiva es realizar estas actividades en Congresos o lugares que reúnan un segmento específico, como ferias o simposios de medicina.</p>

Elaborado Por: Diana Heredia C.

5.7 PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

Se trata de definir los medios y las acciones operativas necesarias para responder a las preguntas: ¿dónde estamos? ¿Cómo llegar?

Se debe definir cual va a ser el público objetivo, así como las 4 variables del marketing –mix: producto/servicio, precio, distribución y promoción, detallando las acciones que habrá que poner en marcha para que no se queden en meras directrices (estrategias=directrices para la acción):

- **Producto:** definir el producto a ofrecer, describiendo las características propias y los elementos que le diferencian del resto de los productos / servicios similares, que hay en el mercado. A la hora de definir el producto / servicio es necesario:
 - Describir las líneas de productos o servicios que ofrece y las características fundamentales de los mismos.
 - Comparar los productos / servicios con productos / servicios competitivos.
 - Analizar si las necesidades que pretenden satisfacer sus productos / servicios están ya satisfechas por otros productos / servicios.
 - Reflexionar sobre: ¿los productos / servicios son distintos de los que ya existen en el mercado?; en caso afirmativo ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?
 - Considerar que resulta conveniente contar con elementos innovadores que los diferencien de la competencia; examinando este aspecto cuidadosamente y siendo precavido si se quiere hacer algo demasiado original (es sumamente arriesgado).

- Tener en cuenta que si el producto / servicio tiene éxito la competencia reaccionará sacando otros similares, por ello resulta necesario planear la diferenciación futura del producto / servicio o el desarrollo de otros nuevos.
- **Precio:** Se trata de definir la estrategia de precios más adecuada para la empresa así como el sistema de cobro que la empresa utilizará frente a los clientes. Algunas estrategias de precio:
 - Coste más margen.
 - Valor de mercado.
 - Precios altos. Se paga novedad y puede aplicarse si:
 - El producto o servicio es único o está bien registrado.
 - Es difícil de fabricar.
 - El mercado es pequeño para atraer competencia
 - Precios bajos de salida: provocan una rápida expansión del producto o servicio, pero son peligrosos si los competidores son fuertes y reaccionan.
 - Precios disuasorios: precios muy bajos para disuadir a la competencia de entrar en ese mercado.
 - Reducción promocional: precio de salida bajo, como reclamo para que los clientes conozcan el producto y se animen a seguir comprándolo a su precio normal, más elevado.
- **Distribución:** intentar tener y hacer llegar el producto o prestar el servicio adecuado, a la persona indicada, en el momento justo.
- **Promoción:** describir los medios y sistemas de publicidad que se van a utilizar para ganar mercado y para dar a conocer el producto/servicio.

5.7.1 Plan Operativo De Marketing Mix

Tabla 5.0.5

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

Clasif.	Subclasif.	Ord.	Propósito	Programa	Responsable	Tiempo		Costo	Anexo	Acumulado
				De acción		Fecha Inicio	Duración	Parcial		
Estrategias de Producto	Diferenciación	A1	Promocionar las cualidades diferenciales del producto. Esto va a generar una ventaja competitiva frente a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Dentro del material promocional se deberá resaltar las características intrínsecas y extrínsecas del producto. - Capacitar a la fuerza de ventas para que este en la capacidad de explotar las características del producto - Obsequiar muestras promocionales a los doctores con el fin de que a través de ellos se genere la mejor referencia del producto 	Gerente de Marketing	MARZO 2007	6 MESES	\$1944	1	\$1944

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

Estrategias de Precio	Competitivas	B1	- Establecer un precio que le permita al producto ser competitivo en relación a la competencia y acorde al segmento de mercado al que va dirigido el producto.	- Investigar los precios actuales de productos de la competencia.	Gerente Financiero	4 SEMANAS	MARZO 2007	\$185	2	\$2129
Estrategias de Precio	Penetración	B2	Desarrollar un adecuado sistema de Fijación de precios	- Establecer un sistema de costos que permita equilibrar los resultados arrojados por el estudio de mercado y las políticas de fijación de precios que maneja la empresa.	Gerente Financiero				2	

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

Estrategias de Plaza	Estrategias para Intermediarios	C1	<p>Desarrollar e implementar actividades que generen una atractiva rotación del producto y esto a su vez genere mayor rentabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con personal capacitado tanto en los beneficios del producto como en técnicas de venta: Visitadores médicos. - Elaborar un presupuesto que permita realizar actividades promocionales tanto para la fuerza de ventas como para el punto de venta. - Desarrollar actividades promocionales (Pull), que permita generar la venta a través de la prescripción del médico: Material Informativo, Regalos, POP (recordación). - Establecer beneficios directos para el punto de venta (Push). - Mejorar la presencia del producto dentro del punto de venta: Merchandising. 	Gerente de Marketing	6 MESES	MARZO 2007	\$2462.50	3	\$4591.5
----------------------	---------------------------------	----	---	---	----------------------	---------	------------	-----------	---	----------

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

Estrategias de Promoción	Estrategia de Publicidad	D1	<p>Promocionar los beneficios del producto tanto en los doctores como en punto de venta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar trípticos o folletos especializados dirigidos al los doctores con el fin de que conozcan las características del producto. - Obsequiar material POP a los médicos. 	Gerente de Marketing.	6 MESES	MARZO 2007	\$1100	4	\$5691.5
Estrategias de Promoción	Estrategia de Promoción en Ventas	D2	<p>Estimular las ventas a través de incentivos adicionales, tanto para el Punto de venta como para el consumidor final.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promociones en caja por introducción para el detallista como docenas de 14 unidades. - Descuentos por volumen de compra, dirigidos al P V. - Uso de materiales promocionales (POP) en el P V: como habladores, robaperchas. - Regalar un adicional al consumidor final: sachets o una presentación más pequeña del producto. 	Gerente de Marketing.	6 MESES	MARZO 2007	\$3510	5	\$9201.5

Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo

Estrategias de Promoción	Estrategia de Relaciones Públicas	D3	Generar una imagen positiva de la empresa y el Producto.	-Reuniones informales especializadas dirigidas a médicos. - Presentación del producto en Congresos o lugares que reúnan un segmento específico, como ferias o simposio de medicina.	Gerente de Marketing.	6 MESES	MARZO 2007	\$2880	6	\$12081.5
--------------------------	-----------------------------------	----	--	--	-----------------------	---------	------------	--------	---	-----------

Elaborado Por: Diana Heredia

CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

6.1 PRESUPUESTO ¹⁶

6.1.1 Concepto

El presupuesto representa la última etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente 1 año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Funciones de los presupuestos

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

¹⁶ GONZÁLEZ, B.: «Las bases de las finanzas empresariales»; Editorial Academia, La Habana, Cuba, 2004 Tercera Edición.

3. Los [presupuestos](#) pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de [la organización](#).

6.1.2 Importancia

1. Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las [organizaciones](#) como: Utilitaristas (compañías de [negocios](#)), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas
2. Los [presupuestos](#) son importantes porque ayudan a minimizar el [riesgo](#) en las [operaciones](#) de [la organización](#).
3. Por medio de los [presupuestos](#) se mantiene el [plan](#) de [operaciones](#) de [la empresa](#) en unos límites razonables.
4. Sirven como mecanismo para la revisión de [políticas](#) y [estrategias](#) de [la empresa](#) y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
5. Facilitan que los miembros de la organización
6. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su [plan](#) total de acción.
7. 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](#).
8. 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
9. 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](#).

10. 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.

Ventajas Del Presupuesto

- a. Obliga a la planeación
- b. Proporciona los criterios para la [evaluación](#) del desempeño
- c. Facilita la [coordinación](#) de actividades
- d. Obliga a la ejecución de planes
- e. Fomenta [la comunicación](#)
- f. Apoya en la detección de [problemas](#) internas

6.1.3 Clasificación ¹⁷

Los [presupuestos](#) se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber:

SEGÚN LA FLEXIBILIDAD	<p>Rígidos, estáticos, fijos o asignados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. • Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.).
	<p>Flexibles o variables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. • Son de gran aceptación en el campo de la

¹⁷ www.aulafacil.com/publicidad7lecc-27.htm.

	<p>presupuestación moderna.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">SEGÚN EL PERIODO</p>	<p>A corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son los que se realizan para cubrir la <u>planeación</u> de la <u>organización</u> en el ciclo de <u>operaciones</u> de un año. • Este <u>sistema</u> se adapta a los países con economías inflacionarias.
	<p>A largo plazo</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de <u>presupuestos</u> corresponden a los planes de <u>desarrollo</u> que, generalmente, adoptan los estados y grandes <u>empresas</u>.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD</p>	<p>De operación o económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tienen en cuenta la <u>planeación</u> detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran. contenido se resume en un <u>Estado de Ganancias y Pérdidas</u>. <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos de Ventas: Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y <u>productos</u>. • Presupuestos de Producción: Comúnmente se expresan en unidades físicas. La <u>información</u> necesaria para preparar este <u>presupuesto</u> incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los <u>materiales</u>. • Presupuesto de Compras: Es el <u>presupuesto</u> que prevé las <u>compras</u> de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado

	<p>periodo. Generalmente se hacen en unidades y <u>costos</u>.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de <u>Costo</u>-Producción: Algunas veces esta <u>información</u> se incluye en el <u>presupuesto</u> de <u>producción</u>. Al comparar el <u>costo</u> de <u>producción</u> con el <u>precio</u> de <u>venta</u>, <u>muestra</u> si los márgenes de <u>utilidad</u> son adecuados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de flujo de efectivo: Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El <u>presupuesto</u> de flujo <u>muestra</u> los recibos anticipados y los <u>gastos</u>, la cantidad de <u>capital de trabajo</u>. • Presupuesto Maestro: Este <u>presupuesto</u> incluye las principales actividades de la <u>empresa</u>. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".
	<p>Financieros</p> <p>En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de <u>Capital</u> o erogaciones capitalizables.</p>
	<p>a) Presupuesto de Tesorería</p>
	<p>Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, <u>bancos</u> y <u>valores</u> de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de</p>

	<p>fondos porque se utiliza para prever los <u>recursos</u> monetarios que la <u>organización</u> necesita para desarrollar sus <u>operaciones</u>. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.</p>
	<p>b) Presupuesto de erogaciones capitalizables</p>
	<p>Es el que controla, básicamente todas las <u>inversiones</u> en <u>activos fijos</u>. Permite evaluar las diferentes alternativas de <u>inversión</u> y el monto de <u>recursos</u> financieros que se requieren para llevarlas a cabo.</p>
SEGÚN EL SECTOR	<p>Presupuestos del Sector Público</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son los que involucran los planes, <u>políticas</u>, <u>programas</u>, <u>proyectos</u>, <u>estrategias</u> y <u>objetivos</u> del <u>Estado</u>. • Son el medio más efectivo de <u>control</u> del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de <u>recursos</u> para <u>gastos</u> e <u>inversiones</u>. <p>Presupuestos del Sector Privado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son los usados por las <u>empresas</u> particulares, • Se conocen también como presupuestos empresariales. • Buscan planificar todas las actividades de una <u>empresa</u>.

Elaborado Por: Diana Heredia C.

6.1.4 Métodos para la elaboración del Presupuesto Publicitario¹⁸

Existen cuatro métodos comunes que se utilizan para establecer el presupuesto total de publicidad:

- El método de lo permisible,

¹⁸ www.aulafacil.com/publicidad

- El de porcentaje de ventas,
- El de paridad competitiva y
- El de objetivo y tarea.

a) El método de lo permisible

Se define el presupuesto de promoción según lo que piensan que se puede permitir la compañía.

Ejemplo: Preguntar al contralor cuánto recurso hay para este año. El dice que un millón y medio. Y esto es lo que se tiene para trabajar.

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

Definir el presupuesto de promoción según un porcentaje de las ventas actuales o previstas. O también pueden calcular para el presupuesto un porcentaje del precio de venta. Por ejemplo, presupuestar para promoción un porcentaje fijo que se basa en el precio definido para el producto. Se discuten varias ventajas en favor del método del porcentaje de ventas. La primera es que el gasto promocional variará según lo que pueda "permitirse" gastar la compañía. También facilita el que la administración piense en la relación entre el gasto promocional, el precio de venta y la ganancia por unidad. Finalmente, se supone que crea una estabilidad competitiva, ya que las empresas que están en competencia tienden a gastar en promoción más o menos el mismo porcentaje de sus ventas.

Sin embargo, a pesar de estas supuestas ventajas, el método del porcentaje de ventas no tiene mucha justificación. En efecto, su error es que considera las ventas como la causa de la promoción, y no como su resultado.

El presupuesto se basa en la disponibilidad de fondos y no en las oportunidades. Puede incluso impedir que haya el incremento de gastos que se requiere para revertir un desplome en las ventas. Además, como el presupuesto varía con las ventas de cada año, resulta difícil una planificación a largo plazo. Finalmente, este método no proporciona ninguna base para elegir un porcentaje específico, fuera de lo que se ha hecho en el pasado, o lo que realizan en ese momento los competidores.

Método de paridad competitiva

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

Son dos argumentos los que apoyan este método. El primero es que el presupuesto de los competidores representa el punto de vista colectivo del ramo. El segundo es que al gastar lo mismo que los competidores, se evitan las guerras promocionales. Desgraciadamente, ninguno de ellos es válido. Para empezar, no hay ninguna razón para creer que la competencia tiene mejor idea de lo que se debe gastar que la propia compañía. En efecto, las compañías son muy diferentes entre si, y cada una tiene sus propias necesidades promocionales. Además, no existen pruebas de que los presupuestos basados en una paridad competitiva eviten las guerras promocionales.

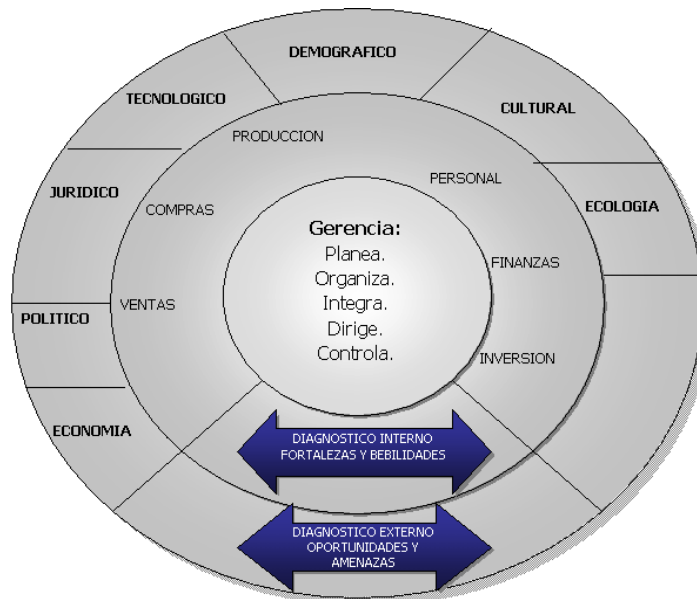
Método de objetivo y tarea

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.

El método de objetivo y tarea obliga a que la administración especifique los supuestos sobre la relación entre los dólares que se gastan y los resultados de la promoción. Pero es también el método más difícil de utilizar. En efecto, a menudo resulta difícil definir qué tareas específicas servirán para alcanzar objetivos determinados.

Con el método de objetivo y tarea, la compañía establece un presupuesto basado en lo que quiere lograr con la promoción.

6.1.5 Concepto de presupuesto de Mercadotecnia¹⁹



¹⁹ www.aulafacil.com/publicidad

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la Dirección General apruebe el plan de márketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que así se podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

Los objetivos, estrategias y acciones planeadas forman la base necesaria para la preparación del presupuesto. Para las instituciones y programas debe coincidir con ganancias y gastos. El presupuesto es esencialmente una proyección de ganancias y pérdidas. Por el lado de las ganancias muestra las matriculaciones esperadas, y por el lado de los gastos muestra los costos de proveer los servicios, así como los que insumen el marketing y la administración. La diferencia será la ganancia o pérdida proyectada. El presupuesto revisado se podrá aprobar o modificar.

6.1.6 Presupuesto de marketing para la propuesta

Tabla 6.01

Elaborado Por: Diana Heredia C.

DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING MENSUAL													
PERÍODO CONCEPTO	abr-07	may-07	jun-07	jul-07	ago-07	sep-07	oct-07	nov-07	dic-07	ene-08	feb-08	mar-08	TOTAL
PRODUCTO													\$ 1.944,00
Entrega de Muestras Médicas	\$ 264,00	\$ 264,00	\$ 264,00	\$ 264,00	\$ 264,00	\$ 264,00							\$ 1.584,00
Capacitación	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00							\$ 360,00
PRECIO													\$ 185,00
Encuestadores	\$ 150,00												\$ 150,00
Suministros Procesar datos	\$ 35,00												\$ 35,00
PLAZA													\$ 2.462,51
Promoción Médicos						\$ 350,00							\$ 350,00
Material POP	\$ 347,92	\$ 347,92	\$ 347,92	\$ 347,92	\$ 347,92	\$ 347,92							\$ 2.087,52
Suministros	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33										\$ 24,99
PROMOCIÓN													\$ 0,00
Elaboración de Flyers	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33	\$ 183,33							\$ 1.099,98
Promoción punto de venta	\$ 458,33	\$ 458,33	\$ 458,33	\$ 458,33	\$ 458,33	\$ 458,33							\$ 2.749,98
POP	\$ 126,67	\$ 126,67	\$ 126,67	\$ 126,67	\$ 126,67	\$ 126,67							\$ 760,02
Sueldo Impulsadoras	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00							\$ 960,00
Presupuesto actividades Promo	\$ 186,67	\$ 186,67	\$ 186,67	\$ 186,67	\$ 186,67	\$ 186,67							\$ 1.120,02
Auspicios Varios	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33							\$ 799,98
TOTAL	\$ 2.113,58	\$ 1.928,58	\$ 1.928,58	\$ 1.920,25	\$ 1.920,25	\$ 2.270,25							\$ 12.081,49

6.1.7 Análisis del presupuesto de la propuesta

El presupuesto representa, si está bien elaborado, una forma de control; sino, puede ser un foco de confusión para los responsables de la empresa.

El establecimiento de los presupuestos supone la fijación de metas a alcanzar, para compararlas con los resultados reales, y cuando existen desviaciones, buscar su causa y poner en marcha planes correctivos que aseguren el nivel de beneficio. Para lo cual es necesario calcular dos tipos de índices:

- En relación a las ventas presupuestadas
- En relación a la utilidad neta esperada.

Lo cual permitirá saber la asignación que deberá realizar la empresa para el desarrollo del plan.

$$\text{Presupuesto de marketing en relación a las ventas} = \frac{\text{Cto Plan de MK}}{\text{Ventas Netas Presupuestadas}}$$

$$\text{Presupuesto de marketing en relación a la utilidad} = \frac{\text{Cto Plan de MK}}{\text{utilidad neta esperada}}$$

Tabla 6.02

VENTAS PRESUPUESTADAS	78550,00
UTILIDAD NETA ESPERADA	35347,50
COSTO DEL PLAN DE MARKETING	12081,50
PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING EN RELACION A LAS VENTAS	15,38%
PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING EN RELACION A LA UTILIDAD	34,18%

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

Tabla 6.03

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
PRODUCTO	1944	16,09%
PRECIO	185	1,53%
PLAZA	2462,5	20,38%
PROMOCION	7490	62,00%
TOTAL	12081,5	100,00%

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

El presupuesto del plan de marketing para la Fibra Soluble de Laboratorios Frosher del Ecuador, representa el 15.38% del total de ventas para el período establecido. Siendo el costo total del plan \$12081.50, la mayor contribución será para la Promoción del Producto con un \$62% del total del presupuesto.

La combinación real de recursos decidida por el Directivo de Marketing para lograr los objetivos previstos, es lo que se conoce como Marketing-Mix, y el presupuesto supone, en definitiva, expresar la mezcla de esos recursos en términos monetarios y financieros, incorporando los siguientes conceptos: la mano de obra, el tiempo y la energía dedicadas a la explotación real y futura de las circunstancias de mercado.

Todos ellos relacionados con el total de la empresa, si el análisis presupuestal se realiza para el departamento de Marketing, se tendrá en cuenta que el Gasto Total de Marketing vendrá condicionado y directamente relacionado con las ventas presupuestadas el año anterior para el año en curso.

Una vez presentados todos los presupuestos, la Alta Dirección coordinará las actividades y los fondos disponibles podrán asignarse adecuadamente.

Luego, cada directivo debe responsabilizarse individualmente del control de operaciones en su propio departamento.

Para ello es necesario que cada responsable de departamento prepare su propio presupuesto para el período determinado y que las cifras reales puedan ser contrastadas con las que se presupuestan.

6.2 EVALUACIÓN DE BENEFICIOS

El marketing mix debe maximizar los beneficios del próximo año. Esto requiere tener una cierta idea de cómo afecta cada elemento de marketing a las ventas. Para evaluar esto se utilizará el término función de respuestas de ventas para describir la relación entre el volumen de ventas y un elemento particular del marketing mix. De manera más concreta, la función de respuesta de ventas predice el volumen probable de las mismas para un período concreto de tiempo, en la relación con los diferentes niveles posibles de cada elemento del marketing-mix, manteniendo constantes las demás.

No se puede pensar en una relación permanente entre dos variables a lo largo del tiempo. En la medida en que los directores de marketing tienen intuición sobre las funciones relevantes de respuesta de venta, mejora su posición para formular planes de marketing más efectivos.

La relación entre el precio y el volumen de venta es conocida como la ley de la demanda. Esta relación indica que las ventas crecen cuando los precios bajan siempre que permanezcan constantes el resto de las variables.

El hecho de que los incrementos del gasto en marketing no originen indefinidamente incrementos marginales de ventas es positivo por varias razones: en primer lugar porque existe un límite superior a la demanda potencial de cualquier producto concreto. El público objetivo mejor dispuesto compra inmediatamente después de la campaña, quedando los compradores menos convencidos para más tarde. A medida que se alcanza un nivel de ventas superior, cada vez resulta menos rentable alcanzar a los compradores potenciales; en segundo término, es probable que a medida que la institución aumenta su esfuerzo en marketing, su competencia haga lo mismo, con el resultado de que cada empresa experimente una resistencia creciente a la compra-venta y, en tercer lugar, si las ventas pudiesen siempre incrementarse de forma creciente, se obtendría como resultado monopolio naturales.

En la estimación de las funciones de respuesta de venta deben tomarse varias precauciones: primeramente, porque se asume que las otras variables son constantes. Así se supone que los precios de la institución y de la competencia permanecen constantes, a pesar de que los presupuestos de marketing cambien. Dado que esta presunción no es real, es preciso que la función de las repuestas de ventas se modifique para reflejar las respuestas más probables de la competencia. Por otro, lada esta función asume también cierto nivel de eficacia en las inversiones de marketing de la institución. Si la eficacia crece o decrece, la función de la respuesta de ventas lo hará correctivamente, con lo cual deberá modificarse para reflejar los impactos de las inversiones de marketing que manifiesten efectos a lo largo del tiempo.

Estructura de la Evaluación

- Flujos de caja mensuales, en el periodo de un año con las siguientes especificaciones:

- » Flujo de caja planeado para la plan
- » Flujo de caja planteado sin plan
- » Análisis de resultados

- **Estados de resultados (por año), proyectados al fin del período de aplicación del proyecto, con las siguientes especificaciones:**
 - » Estado de resultados de la propuesta con plan
 - » Estado de resultados de la propuesta sin plan
 - » Análisis de los resultados

- **Análisis de sensibilidad**
 - » Definir escenarios optimista y pesimista
 - » Flujo de caja proyectado para escenarios
 - » Comparación de resultados
 - » Retorno de la inversión

6.3 FLUJO DE CAJA

6.3.1 Concepto²⁰

El Flujo de Caja ofrece al empresario la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente

²⁰ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.

El presupuesto de caja, comprende la proyección de las entradas y salidas de efectivo para un determinado período. Esta información permitirá una planificación más adecuada sobre las necesidades de financiamiento y sobre la colocación de eventuales excedentes, a fin de mantener bajo control la liquidez de la empresa, y que facilite el desarrollo normal de las actividades operacionales.

Dependiendo del giro de negocio, la apertura del presupuesto de caja, puede ser mensual, trimestral o anual.

6.3.2 Importancia del Flujo de Caja

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa es fundamental ya que puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del [Valor actual neto](#) y de la [Tasa interna de retorno](#).
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

6.3.3 Métodos para elaborar un flujo de caja

Calcular el flujo de caja no debería ser difícil, siempre que se disponga de las cifras exactas de ingresos y de gastos. En la práctica, resulta un proceso más complejo porque se generan más beneficios y gastos de

los que quedan impresos en facturas y cuentas corrientes; por ejemplo, el interés que da el dinero, las inversiones, los gastos de dichas inversiones, etc. Por eso llevar una cartera de ingresos y gasto diario y actualizado dará a final de mes las cifras que se buscan.

Calcular el flujo de caja y obtener el gráfico de movimientos durante periodos de tiempo largos dará una visión global de dónde se genera el dinero y a qué se destina a largo plazo, cuándo son las épocas que se generan más gastos y cuando más beneficios, y lo más importante: saber el estado final de la cuenta corriente.

Flujo de caja = Beneficios netos + Amortizaciones + Provisiones

Existen dos métodos para la determinación de los presupuestos de caja a continuación mencionados:

Método Directo

Se muestran los principales ingresos y egresos brutos de efectivo relacionados con la actividad operativa.

Método Indirecto

Se muestra indirectamente el mismo flujo de caja partiendo de la utilidad neta, ajustada por los efectos de las transacciones que no representan efectivo. (No requieren de una conciliación por separado).

Tabla 6.04

ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS								
PERÍODO	SIN PROYECTO		CON PROYECTO					
			PESIMISTA (-30%)		ESPERADO		OPTIMISTA (+10%)	
	UNIDADES	DÓLARES	UNIDADES	DÓLARES	UNIDADES	DÓLARES	UNIDADES	DÓLARES
Abr-07	90	900	63	630	90	900	99	990
May-07	90	900	94,5	945	135	1350	148,5	1485
Jun-07	90	900	143,5	1435	205	2050	225,5	2255
Jul-07	90	900	210	2100	300	3000	330	3300
Ago-07	90	900	315	3150	450	4500	495	4950
Sep-07	95	950	472,5	4725	675	6750	742,5	7425
Oct-07	100	1000	700	7000	1000	10000	1100	11000
Nov-07	115	1150	700	7000	1000	10000	1100	11000
Dic-07	20	200	700	7000	1000	10000	1100	11000
Ene-08	15	150	700	7000	1000	10000	1100	11000
Feb-08	40	400	700	7000	1000	10000	1100	11000
Mar-08	90	900	700	7000	1000	10000	1100	11000
TOTAL	925	9250	5498,5	54985	7855	78550	8640,5	86405

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

Las ventas presupuestadas en el periodo son de 7855 frascos durante el año de implementación del proyecto. Cabe resaltar que en el caso de la Industria farmacéutica los meses de mayor demanda son los de Septiembre, Octubre, Noviembre. Decayendo en los siguientes 4 meses. La estacionalidad de las ventas toma en cuenta parámetros de Pesimismo con un (-) 30% en las ventas y de optimismo con un (+)10% en las ventas esperadas.

6.4 ESTADO DE RESULTADOS ²¹

6.4.1 Concepto

²¹ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.

Es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

Este estado muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector en un periodo determinado.

6.4.2 Importancia

- Permite la planificación de los ingresos y egresos de la empresa.
- Facilita al Gerente Financiero el control y mantenimiento de las operaciones que se llevan a cabo en la empresa.
- Permiten situar a la empresa en diferentes escenarios de acuerdo en base a su beneficio logrando establecer acciones preventivas y correctivas oportunamente.

6.5 FLUJO DE CAJA PLANEADO PARA EL PLAN

Tabla 6.05

FLUJO DE CAJA PARA EL PERIODO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO													
PERÍODO CONCEPTO	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	TOTAL
INGRESOS													
VENTAS													
UNIDADES	90	135	205	300	450	675	1000	1000	1000	1000	1000	1000	7855
PRECIO DE VENTA	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	120
DÓLARES	900	1350	2050	3000	4500	6750	10000	10000	10000	10000	10000	10000	78550
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 495	\$ 743	\$ 1.128	\$ 1.650	\$ 2.475	\$ 3.713	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	43202,5
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	405	607,5	922,5	1350	2025	3037,5	4500	4500	4500	4500	4500	4500	35347,5
EGRESOS													
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	2100
SUELDOS	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1500
GASTOS OPERACIONALES	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
(-) GASTOS DE VENTAS	193,33	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	1850,7
SUELDOS	106,67	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	810,67
GASTOS OPERACIONALES	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	1040,04
(-) GASTOS DE MARKETING	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
FLUJO OPERACIONAL	36,67	281,83	596,83	1024,33	1699,33	2711,83	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	31396,8
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) FLUJO NETO GENERADO	36,67	281,83	596,83	1024,33	1699,33	2711,83	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	31396,8

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

6.6 FLUJO DE CAJA PLANTEADO SIN PLAN

Tabla 6.06

FLUJO DE CAJA SIN PLAN													
PERÍODO	abr-07	may-07	jun-07	jul-07	ago-07	sep-07	oct-07	nov-07	dic-07	ene-08	feb-08	mar-08	TOTAL
INGRESOS													
VENTAS													
UNIDADES	90	90	90	90	90	95	100	115	20	15	40	90	925
PRECIO DE VENTA	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 120
DÓLARES	900	900	900	900	900	950	1000	1150	200	150	400	900	9250
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 495	\$ 495	\$ 495	\$ 495	\$ 495	\$ 523	\$ 550	\$ 633	\$ 110	\$ 83	\$ 220	\$ 495	\$ 5.088
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	405	405	405	405	405	427,5	450	517,5	90	67,5	180	405	4162,5
EGRESOS													
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	2100
SUELDOS	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1500
GASTOS OPERACIONALES	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
(-) GASTOS DE VENTAS	193,33	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	1850,7
SUELDOS	106,67	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	810,67
GASTOS OPERACIONALES	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	1040,04
(-) GASTOS DE MARKETING	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO OPERACIONAL	36,67	79,33	79,33	79,33	79,33	101,83	124,33	191,83	-235,67	-258,17	-145,67	79,33	211,8
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) FLUJO NETO GENERADO	36,67	79,33	79,33	79,33	79,33	101,83	124,33	191,83	-235,67	-258,17	-145,67	79,33	211,8

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

6.7 ESTADO DE RESULTADOS DE LA PROPUESTA CON Y SIN PLAN

Tabla 6.07

Laboratorios Frosher Del Ecuador
Estado de Resultados
Del 1 de Abril de 2007 al 31 de marzo de 2008

INGRESOS OPERACIONALES	SIN PROYECTO	CON PROYECTO
Ventas	9250,00	78550,00
(-) Costo de ventas	5088,00	43202,50
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	4162,00	35347,50
(-) GASTOS OPERACIONALES		
Gastos de ventas	1850,71	1850,71
Sueldos	810,67	810,67
Gastos Operacionales	1040,04	1040,04
Gastos Administrativos	3298,98	3298,98
Sueldos	1500,00	1500,00
Gastos Operacionales	600,00	600,00
Depreciación Maquinaria	1000,00	1000,00
Depreciación Equipos de Computación	198,98	198,98
Gastos de Marketing	0,00	12081,50
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	-987,69	18116,31
(+) Ingresos no Operacionales	0,00	0,00
(-) Egresos no Operacionales	0,00	0,00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUST. Y PARTICP.	-987,69	18116,31
(-) 15% Participaciones	0,00	2717,45
(-) 25% Impuesto a la renta	0,00	3849,72
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	-987,69	11549,15

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

6.8 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Tabla 6.08

ANALISIS DE RESULTADOS DE FLUJO DE CAJA				
CONCEPTO	SIN PLAN	CON PLAN	DIFERENCIA	INCREMENTO
VENTAS	9250	78550	69300	849.19%
FLUJO DE CAJA CANAL	211.8	31396.8	31185	14823.80%

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

El flujo de caja estimado en base a la aplicación del Plan para LABORATORIOS FROSHER es de \$31396.80 lo cual constituye una marcada diferencia con los \$211.8 que se generarían sin la aplicación del mismo. Esto genera para LABORATORIOS FROSHER un considerable incremento en el flujo con el desarrollo del Plan propuesto, el cual originaría un notable incremento en las ventas de la Fibra Soluble.

Tabla 6.09

ANALISIS DE RESULTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
CONCEPTO	SIN PLAN	CON PLAN	DIFERENCIA	INCREMENTO
UTILIDAD NETA	-987.68	11549.15	10561.47	1169.32%

Elaborado Por: Diana Heredia C.

En la proyección del Estado de Resultados de LABORATORIOS FROSHER, este genera pérdidas para los accionistas sin la aplicación del proyecto. Con la implementación del Plan de Marketing propuesto, se generarían utilidades muy considerables justificando la necesidad de su ejecución, alcanzando el principal objetivo del mismo. Incrementar las Ventas del Producto Fibra Soluble.

6.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permite conocer el impacto que tendrían las diversas variables en la rentabilidad del proyecto. Si es sensible, significa que los criterios de evaluación se ven afectados en igual proporción al incremento/disminución de la variable; es bastante sensible cuando los criterios de evaluación se afectan más que proporcionalmente al porcentaje de incremento/disminución de la variable, ante lo cual amerita el planteamiento de estrategias para evitar el impacto negativo de cada una de las variables.

6.9.1 Construcción De Escenarios

Construir escenarios viene de una actitud de análisis del futuro hacia el presente la misma que se denomina prospectiva; dicha metodología de escenarios permite una aproximación estratégica basada en asumir situaciones posibles y a su vez moldear un conjunto de efectos y consecuencias, las mismas que pueden nacer de amenazas o por el contrario se constituyen como oportunidades con determinadas características y condiciones.

6.9.2 Tipos De Escenarios

- **Escenario pesimista:** es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera negativa para la empresa creando una situación contraria para su desempeño.
- **Escenario deseado:** es aquel que se encuentra dentro de lo posible pero no necesariamente es realizable, además las variables del entorno no influyen de manera negativa para la empresa creándose una situación esperada.

- **Escenario optimista:** es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera positiva para la empresa creando una situación favorable para su desempeño.

Tabla 6.10

FORMULACIÓN DE ESCENARIOS					
ESCENARIOS		PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA	
PORCENTAJES		-30%	-	+10%	
DETALLES		Inestabilidad Jurídica	Estabilidad Económica	Acceso Avances Tecnológicos	
		Inestabilidad Política	Estabilidad Jurídica	Apertura de nuevos mercados (TLC)	
		Incremento Inflación	Estabilidad Política	Reactivación Económica del País	
		Incremento Riesgo País	Disminución Riesgo País	Mejora de imagen del país a nivel internacional	
VOLUMEN DE VENTAS (UNIDADES - \$)					
CON PROYECTO	UNIDADES	5498,5	7855	8640,5	
	\$	54985	78550	86405	
SIN PROYECTO	UNIDADES	648	925	1018	
	\$	6475	9250	10175	

Elaborado Por: Diana Heredia C.

6.9.3 Flujo De Caja Proyectado Para Escenarios

Tabla 6.11

FLUJO DE CAJA PARA EL PERIODO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO													
PERÍODO CONCEPTO	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	TOTAL
INGRESOS													
VENTAS													
UNIDADES	90,00	135,00	205,00	300,00	450,00	675,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	7855,00
PRECIO DE VENTA	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
DÓLARES	900,00	1350,00	2050,00	3000,00	4500,00	6750,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	78550,00
(-) COSTO DE VENTAS	495,00	742,50	1127,50	1650,00	2475,00	3712,50	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	43202,50
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	405,00	607,50	922,50	1350,00	2025,00	3037,50	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	35347,50
EGRESOS													
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	2100,00
SUELDOS	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1500,00
GASTOS OPERACIONALES	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
(-) GASTOS DE VENTAS	193,33	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	1850,70
SUELDOS	106,67	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	810,67
GASTOS OPERACIONALES	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	1040,04
(-) GASTOS DE MARKETING	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO OPERACIONAL	36,67	281,83	596,83	1024,33	1699,33	2711,83	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	31396,80
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) FLUJO NETO GENERADO	36,67	281,83	596,83	1024,33	1699,33	2711,83	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	31396,80
ESCENARIOS													
FLUJO NETO PESIMISTA	25,67	197,28	417,78	717,03	1189,53	1898,28	2922,03	2922,03	2922,03	2922,03	2922,03	2922,03	21977,76
FLUJO NETO ESPERADO	36,67	281,83	596,83	1024,33	1699,33	2711,83	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	4174,33	31396,80
FLUJO NETO OPTIMISTA	40,34	310,01	656,51	1126,76	1869,26	2983,01	4591,76	4591,76	4591,76	4591,76	4591,76	4591,76	34536,48

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

6.9.4 Estado De Resultados Con Los Diferentes Escenarios

Tabla 6.12

Laboratorios Frosher Del Ecuador
Estado de Resultados
Del 1 de Abril de 2007 al 31 de marzo de 2008

INGRESOS OPERACIONALES	CON PROYECTO		
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
Ventas	\$ 54.985,00	\$ 78.550,00	\$ 86.405,00
(-) Costo de ventas	\$ 30.241,75	\$ 43.202,50	\$ 47.522,75
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 24.743,25	\$ 35.347,50	\$ 38.882,25
(-) GASTOS OPERACIONALES			
Gastos de ventas	\$ 1.850,71	\$ 1.850,71	\$ 1.850,71
Sueldos	\$ 810,67	\$ 810,67	\$ 810,67
Gastos Operacionales	\$ 1.040,04	\$ 1.040,04	\$ 1.040,04
Gastos Administrativos	\$ 3.298,98	\$ 3.298,98	\$ 3.298,98
Sueldos	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Gastos Operacionales	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Depreciación Maquinaria	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Depreciación Equipos de Computación	\$ 198,98	\$ 198,98	\$ 198,98
Gastos de Marketing	\$ 12.081,50	\$ 12.081,50	\$ 12.081,50
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 7.512,06	\$ 18.116,31	\$ 21.651,06
(+) Ingresos no Operacionales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) Egresos no Operacionales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUST. Y PARTICIP.	\$ 7.512,06	\$ 18.116,31	\$ 21.651,06
(-) 15% Participaciones	\$ 1.126,81	\$ 2.717,45	\$ 3.247,66
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ 1.596,31	\$ 3.849,72	\$ 4.600,85
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 4.788,94	\$ 11.549,15	\$ 13.802,55

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

6.9.5 Comparación De Resultados

Actualmente laboratorios FROSHER DEL ECUADOR, tiene un margen mínimo de ventas en su producto Fibra Soluble, lo que ha generado pérdidas en el Ejercicio Contable. Con la implementación del Plan, el margen de ventas de Laboratorios FROSHER se incrementaría de tal manera que obtendríamos beneficios muy atractivos, considerando incluso el costo del Proyecto. Obteniendo una utilidad de \$11549.15

6.9.6 Análisis De Sensibilidad

Para el cálculo de los escenarios se tomó como referencia un escenario Pesimista de – 30% y un escenario Optimista de +10%. Estos valores fueron considerados en base a la demanda del producto.

En el caso de que las circunstancias no fueran las esperadas se tendría una utilidad de \$4.788,94, lo cual es muy positivo para el proyecto, ya que incluso con una demanda inferior en ventas generaría ganancias.

Con un escenario Optimista la utilidad generada con la implementación del Plan sería de \$13.802,55. Como vemos en la tabla 6.12 la Utilidad se incrementaría en unos \$2250, a lo normalmente esperado.

6.9.7 Retorno De La Inversión²²

Analizar el retorno de la inversión consiste en determinar el tiempo en el que se va a recuperar la misma, además los beneficios que se van a generar en su aplicación y finalmente el grado de riesgo que va a tener la empresa.

Herramientas a utilizar:

» Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento

Se refiere a la tasa mínima de ganancia sobre la inversión que se realiza. Las fuentes de financiamiento pueden provenir de los inversionistas (accionistas o socios) y de instituciones de crédito. Cualquiera que sea la forma de aportación, cada uno tendrá un costo asociado al capital que aporta y la empresa formada tendrá un costo de capital propio.

Formula:

$$TMAR = \text{Índice inflacionario} + \text{tasa pasiva} + \text{riesgo país}$$

La TMAR global será el referente para comparar los proyectos evaluados y deberán tener las siguientes características:

- TIR > TMAR
- VAN > 0 (Descontado con la TMAR)
- RAZÓN BENEFICIO/COSTO > 1 (Descontado con la TMAR)

²² ORTIZ ANAYA, Héctor , 2002 [Flujo de Caja](#) y Proyecciones Financieras, Bogotá, [Colombia](#)

» Tasa Interna De Retorno

Este indicador es el máximo beneficio que puede esperarse del proyecto y se basa en obtener la tasa que iguale el valor presente de los beneficios con el costo (desembolso inicial), es decir, es la tasa de descuento que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero.

Además se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación e igualarlos a la inversión inicial.

Formula:

$$TIR = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} - 1 = 0$$

En donde:

FNC: Flujo neto de caja

r: costo promedio ponderado de capital

n: períodos a evaluar

» Valor Actual Neto

Es un indicador de recuperación de valores, ya que compara el valor presente de los beneficios futuros esperados de un proyecto con el valor presente del costo esperado.

El Valor Actual Neto (VAN) es el valor presente de los rendimientos futuros descontados al costo de capital de la empresa, menos el costo de la inversión y para su determinación se utiliza la siguiente expresión, donde:

El valor actual o valor presente, son calculados mediante la aplicación de una tasa de descuento, de uno o varios flujos de tesorería que se espera recibir en el futuro, es decir, es la cantidad de dinero que sería necesaria invertir hoy para que, a un tipo de interés dado, se obtuviera los flujos de caja previstos.

Formula:

$$VAN = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \frac{FNC3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} - I_0$$

En donde:

FNC: Flujo neto de caja

r: costo promedio ponderado de capital

I₀: inversión inicial

n: períodos a evaluar

» **Razón Beneficio Costo**

La estimación de la razón beneficio/costo se obtiene sumando los flujos provenientes de una inversión descontados con la TMAR y luego el total se divide para la inversión, obteniendo, en promedio, el número de unidades monetarias recuperadas por unidad de inversión, constituyéndose como una medida de rentabilidad global.

Formula:

$$RazónB/C = \frac{\sum \text{Flujos generado por proyecto}}{\text{Inversión}}$$

Las mejores inversiones serán aquellas que proporcionan una mayor Razón Beneficio/Costo. La razón siempre debe ser mayor a la unidad para que permita recuperar la inversión. En caso de que la razón sea menor que la unidad, la inversión no deberá realizarse.

» **Periodo Real De Recuperación O Payback**

El plazo de recuperación real de una inversión es el tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial basándose en los flujos que genera en cada período de su vida útil.

Formula:

$$PRR = "n" \text{ hasta que } \sum(FNC) = INVERSIÓN$$

Las mejores inversiones son aquellas que tienen el menor plazo real de recuperación. Este criterio de liquidez antes que de rentabilidad suele ser utilizado para tomar decisiones en situaciones de riesgo, especialmente en países con inestabilidad política, social y jurídica.

6.9.8 Resumen De Los Resultados

Tabla 6.13

TIR				
MESES	FNC			INVERSIÓN TOTAL
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA	\$
0				
1	\$ 25,67	\$ 36,67	\$ 40,34	\$ 12.081,50
2	\$ 197,28	\$ 281,83	\$ 310,01	
3	\$ 417,78	\$ 596,83	\$ 656,51	
4	\$ 717,03	\$ 1.024,33	\$ 1.126,76	
5	\$ 1.189,53	\$ 1.699,33	\$ 1.869,26	
6	\$ 1.898,28	\$ 2.711,83	\$ 2.983,01	
7	\$ 2.922,03	\$ 4.174,33	\$ 4.591,76	
8	\$ 2.922,03	\$ 4.174,33	\$ 4.591,76	
9	\$ 2.922,03	\$ 4.174,33	\$ 4.591,76	
10	\$ 2.922,03	\$ 4.174,33	\$ 4.591,76	
11	\$ 2.922,03	\$ 4.174,33	\$ 4.591,76	
12	\$ 2.922,03	\$ 4.174,33	\$ 4.591,76	
TMAR ANUAL:				15,01%
TIR ESCENARIO PESIMISTA:				38,91%
TIR ESCENARIO ESPERADO:				52,83%
TIR ESCENARIO OPTIMISTA:				67,39%

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

Tabla 6.14

VALOR ACTUAL NETO							
MESES	FNC						INVERSIÓN TOTAL
	PESIMISTA		ESPERADO		OPTIMISTA		
	FNC	VAN MENSUAL	FNC	VAN MENSUAL	FNC	VAN MENSUAL	\$ 12.081,50
0							
1	25,67	25,35	36,67	36,22	40,34	39,84	
2	197,28	197,25	281,83	281,79	310,01	309,96	
3	417,78	417,78	596,83	596,83	656,51	656,51	
4	717,03	717,03	1024,33	1024,33	1126,76	1126,76	
5	1189,53	1189,53	1699,33	1699,33	1869,26	1869,26	
6	1898,28	1898,28	2711,83	2711,83	2983,01	2983,01	
7	2922,03	2922,03	4174,33	4174,33	4591,76	4591,76	
8	2922,03	2922,03	4174,33	4174,33	4591,76	4591,76	
9	2922,03	2922,03	4174,33	4174,33	4591,76	4591,76	
10	2922,03	2922,03	4174,33	4174,33	4591,76	4591,76	
11	2922,03	2922,03	4174,33	4174,33	4591,76	4591,76	
12	2922,03	2922,03	4174,33	4174,33	4591,76	4591,76	
TOTAL		\$ 21.977,41		\$ 31.396,30		\$ 34.535,93	
TMAR ANUAL:							15,01%
VAN ESCENARIO PESIMISTA:							\$ 9.895,91
VAN ESCENARIO ESPERADO:							\$ 19.314,80
VAN ESCENARIO OPTIMISTA:							\$ 22.454,43

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

Tabla 6.15

COSTO BENEFICIO							INVERSIÓN TOTAL
MESES	FNC						
	PESIMISTA		ESPERADO		OPTIMISTA		
	FNC	FNC*(1+r) ⁿ	FNC	FNC*(1+r) ⁿ	FNC	FNC*(1+r) ⁿ	\$ 12.081,50
0							
1	25,67	25,35	36,67	36,22	40,34	39,84	
2	197,28	197,25	281,83	281,79	310,01	309,96	
3	417,78	417,78	596,83	596,83	656,51	656,51	
4	717,03	717,03	1024,33	1024,33	1126,76	1126,76	
5	1189,53	1189,53	1699,33	1699,33	1869,26	1869,26	
6	1898,28	1898,28	2711,83	2711,83	2983,01	2983,01	
7	2922,03	2922,03	4174,33	4174,33	4591,76	4591,76	
8	2922,03	2922,03	4174,33	4174,33	4591,76	4591,76	
9	2922,03	2922,03	4174,33	4174,33	4591,76	4591,76	
10	2922,03	2922,03	4174,33	4174,33	4591,76	4591,76	
11	2922,03	2922,03	4174,33	4174,33	4591,76	4591,76	
12	2922,03	2922,03	4174,33	4174,33	4591,76	4591,76	
TOTAL		\$ 21.977,41		31396,30		\$ 34.535,93	
TMAR ANUAL:						15,01%	
C/B ESCENARIO PESIMISTA:						\$ 1,82	
C/B ESCENARIO ESPERADO:						\$ 2,60	
C/B ESCENARIO OPTIMISTA:						\$ 2,86	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

Tabla 6.16

PERIODOS DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN						
PERÍODO (meses)	FNC (\$) PESIMISTA	$\sum(FNC)$	FNC (\$) ESPERADO	$\sum(FNC)$	FNC (\$) OPTIMISTA	$\sum(FNC)$
1	25,67	25,67	36,67	36,67	40,34	40,34
2	197,28	222,95	281,83	318,50	310,01	350,35
3	417,78	640,73	596,83	915,33	656,51	1006,86
4	717,03	1357,76	1024,33	1939,66	1126,76	2133,63
5	1189,53	2547,29	1699,33	3638,99	1869,26	4002,89
6	1898,28	4445,57	2711,83	6350,82	2983,01	6985,90
7	2922,03	7367,61	4591,76	10942,58	4591,76	11577,67
8	2922,03	10289,64	4174,33	15116,91	4591,76	16169,43
9	2922,03	13211,67	4174,33	19291,24	4591,76	20761,19
10	2922,03	16133,70	4174,33	23465,57	4591,76	25352,95
11	2922,03	19055,73	4174,33	27639,90	4591,76	29944,72
12	2922,03	21977,76	4174,33	31814,23	4591,76	34536,48
PRI ESCENARIO PESIMISTA					8 meses y 11 días	
PRI ESCENARIO ESPERADO					7 meses y 21 días	
PRI ESCENARIO OPTIMISTA					7 meses y 9 días	

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

6.9.9 Cuadro Resumen De La Evaluación Financiera Global Y Análisis De Resultados

Tabla 6.17

RESUMEN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CRITERIOS	
TMAR	15.01%
TIR	52,83%
VAN	\$ 19.314,80
B/C	\$ 2,60
PRRI	7 meses y 21 días

Elaborado por: Diana Heredia Cañizares

Fuente: Laboratorios FROSHER

- **TMAR:** Para el cálculo de la **TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO** se toma como referencia el índice inflacionario anual de febrero de 2006 a febrero de 2007 (2.03%), más la tasa del riesgo país (7.85%), de acuerdo a la Bolsa de Valores de New York, y la tasa de interés pasiva referencial cuyo valor es de 5.13%, lo que dio como resultado 15.01% anual. Es importante señalar que para efectos de cálculo en el período establecido, la TMAR se ha distribuido mensualmente dando como resultado 1,25%.
- **TIR:** La TIR referencial esperada es de 52.83% como se observa en la Tabla 6.13, la misma que se cálculo en base a los flujos mensuales proyectados. En base ha estos cálculos la **TASA INTERNA DE RETORNO** al ser mayor que el costo promedio ponderado del capital ($TIR > TMAR$), garantiza que la ejecución del Plan genera mayor rentabilidad que una inversión alternativa y por lo tanto es recomendado. Es importante señalar que en los tres escenarios la TIR es mayor a la TMAR, por lo que el proyecto es de factible ejecución.
- **VAN:** En la Tabla No. 6.14, se observa que el **VALOR PRESENTE** de los flujos que genera el proyecto menos la inversión en que se incurrirá, presenta un valor positivo en los tres escenarios. Cuyo valor es de \$19.314,80 en el caso del escenario esperado, lo que cumple el lineamiento $VAN > 0$, siendo un valor aceptable para la ejecución del proyecto. Para el cálculo del VAN, es importante descontar la tasa mínima aceptable de rendimiento.
- **RAZÓN COSTO/BENEFICIO:** La relación **COSTO/BENEFICIO** que se obtuvo es de \$2.60, lo cual indica el número de unidades monetarias que se recuperan por cada unidad de inversión. Es decir que por cada

dólar invertido se recuperaría \$2.60, constituyéndose en una medida de rentabilidad. Esta razón cumple el lineamiento Razón Beneficio/Costo > 1 (Descontado con la TMAR), lo que indica que el proyecto es viable.

- **PAYBACK:** El plazo de recuperación real de la inversión es de 7 meses con 21 días, tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial basándose en los flujos generados mensualmente.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

⊕ C1: Hoy en día el consumidor moderno desea que cada uno de los alimentos que ingiere posea la mayor cantidad de nutrientes posibles, entre estos la Fibra, ya que el ritmo vertiginoso que enfrenta diariamente le deja poco tiempo libre, y con pocos productos debe alcanzar una alimentación balanceada. A fin de solucionar este problema industria Farmacéutica ha puesto especial énfasis en el desarrollo de suplementos que compensen la carencia de fibra dietética en los alimentos.

R1: Se recomienda a la empresa tomar como referencia este proyecto e investigar sobre el desarrollo de productos naturales y atractivos para el consumidor moderno. Los Alimentos adicionados con Fibra son un mercado en crecimiento y en reciente explotación.

⊕ C2: Existen en el mercado una serie de empresas que se dedican a la producción o comercialización de productos ricos en Fibra, pero lo hacen de una manera artesanal y sin el respaldo de registros sanitarios y garantías en sus procesos productivos. Siendo limitado el número de empresas Farmacéuticas que se dedican al desarrollo de productos naturales con las debidas normativas y el respaldo de los registros necesarios. Esto genera una ventaja competitiva para Laboratorios FROSHER.

R2. Se recomienda a la empresa la implementación de las estrategias planteadas con el fin de aumentar su nivel de competitividad en el

mercado. Explotando no solo los recursos que posee la organización, sino también las áreas estratégicas enfocadas al desarrollo de sus productos.

- ⊕ C3: Laboratorios FROSHER, a pesar de ser una empresa que cuenta con importantes Fortalezas en el plano administrativo como: independencia Financiera, relevancia en la formación académica de su personal. Posee falencias en el plano de la tecnificación de sus procesos y la implementación se sistemas que mejoren sus productividad. Esto ha generado que sus recursos no sean óptimamente explotados.

R3: Se recomienda a la empresa, hacer una evaluación exhaustiva de sus procesos. Medir mediante parámetros de Calidad, el desarrollo de sus procesos productivos con el fin de disminuir la cantidad de desperdicios generados en los mismos. Los recursos optimizados, significarían no solo la generación de productos de calidad, sino también un ahorro para la organización y la utilización de este dinero en la promoción de los productos de la misma.

- ⊕ C4: De la Investigación realizada se obtuvo que el 10% de los pacientes atendidos por los médicos encuestados sufren de estreñimiento. Y de este porcentaje un 24% fue tratado un tipo de Fibra. Cabe recalcar que un limitado número de doctores conocían verdaderamente los beneficios de la Fibra. En la mayoría de los casos simplemente se limitaban a recetar laxantes a pesar de ser una solución pasajera.

R4: Se recomienda a Laboratorios FROSHER enfocar sus estrategias de marketing a los médicos base de estudio y que pertenecen a la base de datos de la empresa. Puesto que la prescripción del producto a través de los mismos sería una ventaja competitiva en relación de otras marcas.

⊕ C5: Los resultados obtenidos en la evaluación Financiera fueron positivos. Lo que resulta beneficioso para la implementación del Plan estratégico y el manejo de los recursos financieros de la organización.

R5: Se recomienda a la empresa un correcto control de su gasto en el desarrollo del Plan Operativo. Además de integrar a todos los miembros de la organización en la ejecución del mismo. Es importante resaltar que el éxito de un Plan estratégico no solo se fundamente en la implementación exitosa de sus estrategias, sino en el comprometimiento del personal hacia los objetivos de la organización y el bien común dentro de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- ☎ BUENAÑO Javier; Material didáctico de la Cátedra de Investigación de Mercados; F. C.C.A.A. ; ESPE VII Nivel; 2004.
- ☎ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
- ☎ CORPEI, Estudio de Oferta y Demanda del Sector de Productos Naturales, Mayo, 2005
- ☎ DE LA GARZA, Mario, Promoción de Ventas: Estrategias de Mercadólogos a corto plazo, Edición 2003
- ☎ KINNEAR/TAYLOR; Investigación de mercados; Mc. Graw Hill, año 2005.
- ☎ GONZÁLEZ, B.: «Las bases de las finanzas empresariales»; Editorial Academia, La Habana, Cuba, 2004 Tercera Edición.
- ☎ ROCHE, María Laura, Directora de Proyectos Cámara de la Pequeña Industria del Guayas.
- ☎ LAMBIN, Marketing Estratégico, Mc.Graw Hill
- ☎ MENÉSES, Ediberto: Proyectos; F. C.C.A.A.; ESPE VII Nivel; 2005.
- ☎ ORTIZ ANAYA, Héctor , 2002 [Flujo de Caja](#) y Proyecciones Financieras, Bogotá, [Colombia](#)

☎ Registro Oficial – 16 de marzo del 2000

INTERNET:

☎ www.aulafacil.com/publicidad7lecc-27.htm.

☎ Página Web Banco Central Del Ecuador.

☎ <http://www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/Realidad>

☎ <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

☎ www.google.com/nutrición.html

☎ Página Web INEC.

☎ Revista Sabor Mediterráneo : www.sabormediterraneo.com

☎ Página Web Sigef – Ministerio de Economía y Finanzas.

☎ www.wikipedia.com/salud.html.

