



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

**“PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE
MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA
MICRO EMPRESA CONDIMENTOS EL BUEN
SABOR EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO”**

SOFÍA MERCEDES PAUCAR TORO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA COMERCIAL

2011



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1 GIRO DEL NEGOCIO	1
1.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	2
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	2
1.3.1 Principios	2
1.3.2 Valores.....	3
1.3.3 Misión.....	4
1.3.4 Visión	4
1.4 PROBLEMÁTICA	4
1.4.2 Análisis del diagrama de Ishikawa	7
1.4.3 Objetivos de estudio	8
1.4.4 Objetivo General.....	8
1.4.5 Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO 2	9
ANÁLISIS SITUACIONAL	9
2.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	9
2.1.1 Factores Económicos	10
2.1.1.1 Inflación.....	10
2.1.1.2 PIB	12
2.1.1.3 Balanza comercial.....	15
2.1.1.4 Índice de precios al consumidor (IPC)	18
2.1.1.5 Tasa de interés	20
2.1.2 Factores socioculturales.....	22
2.1.2.1 Tradición y costumbres	22
2.1.3 Factor político – legal	23
2.1.4 Factor tecnológico	26
2.1.5 Factor ecológico	27
2.1.6 Factor internacional	27
2.2 MICRO AMBIENTE	29
2.2.1 Públicos	30
2.2.2 Competencia	31
2.2.3 Proveedores	32
2.2.4 Intermediarios	33
2.2.5 Productos sustitutos	34
2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	35
2.3.1 Organigrama	35
2.3.2 Capacidad Administrativa	36
2.3.3 Capacidad de Producción	38
2.3.4 Capacidad de ventas	39
2.4 DIAGNÓSTICO	41
2.4.1 Matriz FODA.....	41
2.4.2 Matriz de Acción	45
2.4.2.1 Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “F O”	45
2.4.2.2 Matriz de área de respuesta estratégica “F A”	46



2.4.2.3	Matriz de área defensiva estratégica “D A”	47
2.4.3	Matriz de área de mejoramiento estratégico “D O”	48
2.4.4	Matriz de Síntesis	49
2.4.5	Matriz General Electric	50
2.4.6	Matriz Boston Consulting Group	54
2.4.7	Matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción.....	55
CAPÍTULO 3		58
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		58
3.1	PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	58
3.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	58
3.2.1	General.....	58
3.2.2	Específicos.....	58
3.3	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	59
3.3.1	Tipos de Segmentación.....	60
3.3.2	Selección de Variables de Segmentación	61
3.4	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	63
3.5	METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA	63
3.6	PLAN DE TRABAJO DE CAMPO	66
3.7	DISEÑO DEL CUESTIONARIO O ENCUESTA	67
3.8	APLICACIÓN DE LA ENCUESTA PILOTO	71
3.9	PROCESAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACIÓN	72
3.9.1	Codificación	72
3.10	ELECCIÓN DEL SEGMENTO.....	94
3.11	OFERTA	94
3.11.1	Métodos de proyección.....	96
3.11.1.1	Tendencias o Promedios.....	96
3.11.1.3	Método de series de tiempo	99
3.11.2	Proyección de la Oferta	99
3.12	DEMANDA	100
3.12.1	Métodos de proyección.....	102
3.12.1.1	Método Subjetivo	102
3.12.1.2	Método de Investigación de Mercado	103
3.12.1.3	Mediante Elasticidades	103
3.12.1.4	Proyección de la demanda mediante tasas de crecimiento poblacional o geométrico	104
3.12.1.5	Proyección de la demanda mediante tasas de crecimiento aritmético 104	
3.12.2	Proyección de la demanda	104
3.13	DEMANDA INSATISFECHA	105
3.14	CAPTACIÓN DE MERCADO Y CAPACIDAD INSTALADA.....	106
3.15	SEGMENTACIÓN.....	107
3.15.1	Mercado Meta.....	107
3.15.2	Posicionamiento	107
CAPÍTULO 4		109
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....		109
4.1	DEFINICIÓN	109
4.2	OBJETIVOS.....	110
4.2.1	Objetivo corporativo.....	110



4.2.2	Objetivos estratégicos.....	110
4.2.3	Metodología para Fijar Objetivos SMART	111
4.2.3.1	Características de los Objetivos.....	111
4.2.3.2	Objetivos para la Propuesta	112
4.2.4	Alineamiento de Estrategias y objetivos	114
4.3	ESTRATEGIAS	115
4.3.1	Concepto.....	115
4.3.2	Características de las estrategias	115
4.3.3	Niveles de estrategia.....	115
4.3.4	Tipos de estrategias	116
4.3.5	Matriz de decisión	117
4.3.6	Cuadro sinóptico de estrategias a aplicarse	118
4.3.7	Perfil de las estrategias a adoptarse	118
4.4	PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	119
4.4.1	Valores.....	119
4.4.2	Principios	120
4.4.3	Misión.....	120
4.4.4	Visión	121
4.5	MAPA ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	123
CAPÍTULO 5.....		124
PLAN OPERATIVO DE MARKETING.....		124
5.1	PRODUCTO.....	125
5.2	TIPOS DE PRODUCTOS	125
5.3	CICLO DE VIDA DE PRODUCTO.....	126
5.3.1	Atributos	128
5.3.2	Branding	130
5.3.3	Manual de imagen corporativo	132
5.3.4	Estrategias de producto.....	134
5.4	PRECIO	135
5.4.1	Método de fijación de precios	135
5.4.2	Política de precios.....	136
5.4.3	Estrategia de precio	137
5.5	PLAZA	138
5.5.1	Estructura de los canales de distribución.....	139
5.5.2	Estrategia de distribución	140
5.6	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	141
5.6.1	Plan de promoción y publicidad	142
5.7	PERSONAL	146
5.7.1	Estrategias de personal	147
5.8	MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	148
5.8.1	Matriz de alineamiento de los objetivos con las estrategias de marketing mix	149
5.8.2	Matriz estratégica de producto	151
5.8.3	Matriz estratégica de precio.....	152
5.8.4	Matriz estratégica de promoción	153
5.8.5	Matriz estratégica de distribución.....	155
5.8.6	Matriz estratégica de personal	156
5.8.7	Controladores	157



CAPÍTULO 6	161
EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA	161
6.1 PRESUPUESTO	161
6.1.1 Objetivo del presupuesto.	161
6.1.2 Presupuesto del plan de marketing	162
6.2 AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA	163
6.2.1 Sistema de amortización	163
6.2.2 Tabla de amortización de la deuda	164
6.3 PUNTO DE EQUILIBRIO	165
6.4 FLUJO DE FONDOS	167
6.4.1 Análisis de Sensibilidad	170
6.4.2 Evaluación financiera	172
6.4.2.1 VAN	172
6.4.2.2 T.I.R.	175
6.4.2.3 Costo / Beneficio	176
6.4.2.4 Tiempo de Recuperación de la inversión	177
CAPÍTULO 7	179
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	179
7.1 CONCLUSIONES	179
7.2 RECOMENDACIONES	181
BIBLIOGRAFÍA	182
ANEXOS	188



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CARTERA DE PRODUCTOS	1
TABLA 2: PRODUCTO INTERNO BRUTO	13
TABLA 3: BALANZA COMERCIAL	16
TABLA 4: TASAS DE INTERÉS	21
TABLA 5: PARROQUIAS DE QUITO.....	30
TABLA 6: PRINCIPALES COMPETIDORES	31
TABLA 7: PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA.....	31
TABLA 8: POBLACIÓN DEL DMQ.....	60
TABLA 9: VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	62
TABLA 10: DISEÑO DEL CUESTIONARIO	67
TABLA 11: GENERO DE LOS ENCUESTADOS	72
TABLA 12: EDAD DE LOS ENCUESTADOS	73
TABLA 13: INGRESOS DE LOS ENCUESTADOS	74
TABLA 14: ¿EN QUÉ SECTOR VIVE?.....	75
TABLA 15: HACE USO DE ALGUNA ESPECIA Y/O CONDIMENTO.....	76
TABLA 16: COMPRADORES DE CONDIMENTOS Y ESPECIAS DE LA MARCA CONDIMENTOS EL BUEN SABOR	77
TABLA 17: FRECUENCIA DE COMPRA DE ESPECIAS Y CONDIMENTOS.....	78
TABLA 18: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS MARCAS QUE CONSUME CON FRECUENCIA.....	79
TABLA 19: PRIORIDAD EN PREPARACIÓN DE ALIMENTOS	80
TABLA 20: CARACTERÍSTICAS DE CONDIMENTOS	81
TABLA 21: ¿CUÁNTO GASTA EN CONDIMENTOS Y/O ESPECIAS?	82
TABLA 22: ¿ESTARÍA DISPUESTO A CONSUMIR CONDIMENTOS Y ESPECIAS DE LA MARCA CONDIMENTOS EL BUEN SABOR?	83
TABLA 23: ¿EN QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN HA RECIBIDO INFORMACIÓN SOBRE CONDIMENTOS Y ESPECIAS?	84
TABLA 24: ¿EN QUÉ TIPO DE EMPAQUE LE GUSTARÍA ADQUIRIR CONDIMENTOS?	85
TABLA 25: CARACTERÍSTICAS AL MOMENTO DE ADQUIRIR UN CONDIMENTO	86
TABLA 26 ¿EN DONDE COMPRA CONDIMENTOS Y ESPECIAS?	87
TABLA 27: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS	88
TABLA 28: CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS	125
TABLA 29: COMPONENTES DE LOS PRODUCTOS PROCESADOS	128
TABLA 30: INDICADORES FINANCIEROS	157
TABLA 31: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN.....	158
TABLA 32: RESUMEN DE LOS GASTOS FINANCIEROS	165
TABLA 33: PUNTO DE EQUILIBRIO.....	166



TABLA 34: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....171
TABLA 35: CALCULO DE TMAP173

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: INFLACIÓN POR AÑO EN EL MES DE SEPTIEMBRE11
GRÁFICO 2: PIB TRIMESTRAL, USD 200013
GRÁFICO 3: BALANZA COMERCIAL VALOR FOB EN MILES DE USD.....15
GRÁFICO 4: EXPORTACIONES NO PETROLERAS16
GRÁFICO 5: PORCENTAJE DE IMPORTACIONES POR VOLUMEN17
GRÁFICO 6: APORTES DE LAS DIVISIONES DEL IPC A LA INFLACIÓN18
GRÁFICO 7: CANASTA BÁSICA FAMILIAR.....19
GRÁFICO 8: TASA ACTIVA DE LOS 2 ÚLTIMOS 2 AÑOS.....21
GRÁFICO 9: TASA PASIVA DE LOS 2 ÚLTIMOS AÑOS.....21
GRÁFICO 10: LAS CINCO FUERZAS QUE GUÍAN LA COMPETENCIA INDUSTRIAL.....29
GRÁFICO 11: PREGUNTA FILTRO64
GRÁFICO 12: ACEPTACIÓN DE PRODUCTOS71
GRÁFICO 13: GENERO DE LOS ENCUESTADOS72
GRÁFICO 14: EDAD DE LOS ENCUESTADOS73
GRÁFICO 15: INGRESO DE LOS ENCUESTADOS74
GRÁFICO 16: ¿EN QUÉ SECTOR VIVE?.....75
GRÁFICO 17: HACE USO DE ALGUNA ESPECIA Y/O CONDIMENTO76
GRÁFICO 18: COMPRADORES DE CONDIMENTOS Y ESPECIAS DE LA MARCA77
CONDIMENTOS EL BUEN SABOR77
GRÁFICO 19: FRECUENCIA DE COMPRA DE ESPECIAS Y CONDIMENTOS78
GRÁFICO 20: MARCA QUE CONSUME CON FRECUENCIA.....79
GRÁFICO 21: PORCENTAJES DE PRIORIDAD EN PREPARACIÓN DE ALIMENTOS80
GRÁFICO 22: PORCENTAJES DE CARACTERÍSTICAS DE CONDIMENTOS81
GRÁFICO 23: ¿CUÁNTO GASTA EN CONDIMENTOS Y /O ESPECIAS?82
GRÁFICO 24: PORCENTAJES DE PERSONAS QUE CONSUMIRÍAN ESPECIAS Y CONDIMENTOS DE LA
MARCA CONDIMENTOS EL BUEN SABOR83
GRÁFICO 25: MEDIOS DE COMUNICACIÓN84
GRÁFICO 26: ¿EN QUÉ TIPO DE EMPAQUE LE GUSTARÍA.....85
ADQUIRIR EL PRODUCTO?85
GRÁFICO 27: PORCENTAJES DE CARACTERÍSTICAS AL MOMENTO DE ADQUIRIR UN PRODUCTO86
GRÁFICO 28: PORCENTAJES DE LUGARES DONDE ADQUIERE EL PRODUCTO87
GRÁFICO 29: ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR88
POR UN CONDIMENTO DE 25 GRAMOS?88



GRÁFICO 30: CICLO DE VIDA DE PRODUCTO..... 126
GRÁFICO 31: PUNTO DE EQUILIBRIO 166

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: DIAGRAMA DE ISHIKAWA 6
IMAGEN 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 109
IMAGEN 3: ELEMENTOS DE MARKETING 124
IMAGEN 4: DESCRIPCIÓN DEL LOGO 132

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 Giro del negocio

“Condimentos El Buen Sabor” es una microempresa industrial que se dedica al procesamiento y empaqueo de especias y condimentos, actualmente las instalaciones se encuentran ubicadas en el sur de Quito.

La empresa es pequeña, cuenta con 7 empleados y trabaja con 6 distribuidores. La venta de los productos es directa tanto a tiendas de la zona sur de Quito como en el valle de los chillos por medio de distribuidores los mismos que manejan 80 tiendas; en cuanto a la presentación los envases son de vidrio y plástico (polipropileno y polietileno) en presentaciones de 220, 145, 40, y 7 gramos.

El siguiente cuadro corresponde a la variedad de productos que “Condimentos El Buen Sabor” ofrece al mercado.

Tabla 1: Cartera de productos

CARTERA DE PRODUCTOS			
PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRODUCTO	PRESENTACIÓN
Achiote en grano	7 gr	Comino en grano	7 gr
Achiote en pasta	7 gr – 145 gr	Linaza	7 gr
Ajino moto	7 gr	Maní en pasta	½ lb
Apanadura	40 gr – 210 gr	Orégano	7 gr
Aliño preparado	½ lb – 1 lb	Papas fritas	40 gr
Anís	7 gr	Pasas	½ lb – 1 lb
Bicarbonato	7 gr	Pimienta de sal	7 gr
Canela	7 gr	Pimienta de dulce	7 gr
Clavo de olor	7 gr	Royal	7 gr
Comino molido	7 gr		

Fuente: “Condimentos El Buen Sabor”

Elaborado por: Sofía Mercedes Paucar Toro

1.2 Reseña histórica

La idea de formar esta empresa surge de la ingeniera Clara Villacís, actual gerente de la empresa, que junto a su padre Hernán Villacís deciden emprender en el negocio familiar aplicando su propia idea de negocio iniciándose el 7 de julio del 2005.

La empresa “Condimentos El Buen Sabor” tuvo su creación con el objetivo de incursionar y posicionarse dentro del mercado alimenticio con especias y condimentos, buscando atraer al segmento sur del Distrito Metropolitano de Quito y al Valle de los Chillos.

Buscando ubicarse en un lugar céntrico que permita a la empresa facilitar la distribución de sus productos y la obtención de materia prima de manera más ágil se instaló en el sector de la Magdalena.

Con el transcurso de los años tuvo un crecimiento constante que le ha permitido colocar sus productos en el sur y en los valles, actualmente pretende expandirse para conseguir un mejor posicionamiento en el mercado.

1.3 Cultura organizacional

1.3.1 Principios

* Trabajar con calidad

En cada una de las acciones desempeñadas por el personal, actuando bajo las normas establecidas y respetando las leyes ecuatorianas.

* Capacitación constate



Nuestro personal es quien merece el acceso al conocimiento de maquinaria y procesos, pues son ellos quienes fortalecen e impulsan cada día al progreso de la empresa.

*** * Ampliar permanentemente oportunidades de negocio.**

Permanecer en la búsqueda y captación de nuevos clientes, con el propósito de ampliar el ámbito de negocio de “Condimentos El buen sabor”.

*** * Compromiso con la institución**

Todo el personal debe conocer las metas y objetivos de cada departamento para que tenga un conocimiento amplio acerca de lo que la empresa quiere lograr en un futuro, para lo cual es vital comunicar metas y objetivos planteados enfocando así sus esfuerzos en la consecución de los mismos.

*** * Transparencia en todas las acciones**

Actuar dentro de las normas éticas y morales dentro y fuera de la empresa; y mostrar así nuestra credibilidad con hechos más que con palabras con la presentación de estados financieros fidedignos.

1.3.2 Valores

Solidaridad

En mostrarnos listos a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo y cooperación para lograr los objetivos propuestos por la institución.

Actitud

Con acciones positivas al asumir los retos que se presentan y tomarlos como oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de la institución.



Compañerismo

De todos quienes conforman la empresa demostrando amabilidad, cortesía y respeto, haciendo un ambiente confortable de trabajo en equipo.

1.3.3 Misión

La empresa ha establecido la siguiente misión:

Somos productores de condimentos y especias 100% naturales, orientada a satisfacer a nuestros clientes nacionales con productos alimenticios de buena calidad y a precios accesibles.

1.3.4 Visión

VISIÓN 2015

Alcanzar un posicionamiento en el mercado nacional mediante la adecuación de nueva maquinaria y personal altamente capacitado que permita el fortalecimiento de la imagen de la empresa en territorio nacional.

1.4 Problemática

1.4.1 Diagrama de Ishikawa

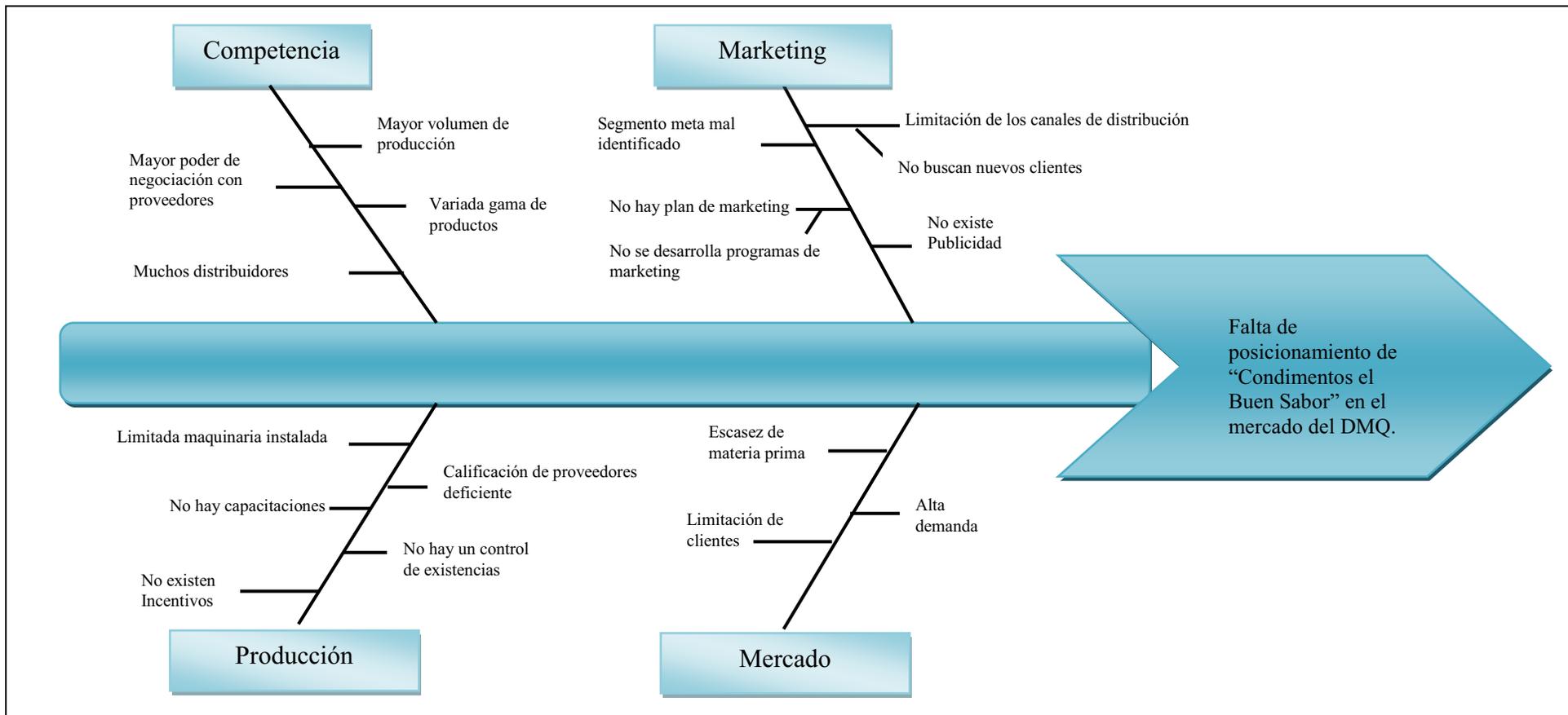
La identificación de la problemática mediante el diagrama de Ishikawa permite descubrir los motivos y causas que generan la oportunidad o el problema para la empresa.



El diagrama causa-efecto corresponde a una metodología para ordenar aquellas causas que influyen a la consecución de un determinado efecto, permitiendo el descubrimiento y conocimiento del problema con el fin de formular soluciones en la empresa.



Imagen 1: Diagrama de Ishikawa



Fuente: "Condimentos El Buen Sabor"
Elaborado por: Sofía Mercedes Paucar Toro



1.4.2 Análisis del diagrama de Ishikawa

La microempresa tiende a crecer en el mercado minorista, pero los competidores tienen mayor tiempo en el mercado e innovan con sazonadores, ya sean en polvo como en cubos siendo la gama de productos su principal diferenciador que junto con la tecnificación de su maquinaria les permite mayor volumen de producción.

La producción de los condimentos de la empresa es determinada bajo el nivel establecido por la gerencia así como por pedidos de distribuidores. La tarea de captar nuevos clientes es manejada por los distribuidores quienes se centran en el sector sur de Quito y algunas zonas del valle de los chillos, lo que restringe a buena parte del mercado potencial para la empresa.

Además, la empresa carece de un plan de marketing que dificulta y entorpece las acciones en cuanto a la publicidad y el manejo del producto con los clientes. Es importante acotar la preocupación de la gerencia por mejorar la presentación de los productos mediante el cambio del diseño de las envolturas y la fabricación de un material que conserve de mejor manera la calidad del producto. Sin embargo los recursos son destinados a decisiones que podrían evitarse con un buen diseño y el apoyo de un proveedor de envolturas bien calificado.

Muchas veces no se ha podido satisfacer pedidos de condimentos y especias, debido a las limitaciones de la maquinaria, pero más aun de los requerimientos de materia prima factor fundamental en el desempeño de la industria por lo que es necesario establecer nuevas formas de trabajo con los proveedores.



1.4.3 Objetivos de estudio

1.4.4 Objetivo General

Definir un plan estratégico de marketing para la micro empresa “Condimentos El Buen Sabor”, a fin de lograr que la micro empresa mejore sus ventas y posicionamiento en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.4.5 Objetivos específicos

- Ejecutar un diagnostico situacional, para estar al tanto de la situación actual de la empresa en relación a sus capacidades.
- Realizar un estudio de mercado para conocer las características, necesidades y expectativas de los clientes.
- Estructurar el direccionamiento estratégico para precisar los objetivos y estrategias a emplearse en la empresa.
- Evaluar la propuesta de marketing mediante un análisis financiero que permita comprobar la factibilidad para la empresa.



CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

En este capítulo se reúne aquella información relacionada a la empresa, con el propósito de estudiar estos aspectos y efectuar una investigación de los factores que forman parte de la problemática a resolver.

Según Stanton, Etzel y Walker (2009, p. 672), “En ésta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados.”

El estudio del análisis situacional aporta una visión amplia del entorno interno y externo proporcionando información para conocer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa con el fin de buscar las mejores estrategias para el desarrollo de la empresa.

2.1 Análisis del macro ambiente

El estudio del macro ambiente permite conocer aquellas fuerzas o factores externos que no pueden ser controlados por la empresa, y que tienen un grado de incidencia para la empresa.

Según Jorge del Rio, (2004, p .45) “El análisis del entorno macroeconómico es vital para saber en qué condiciones de soporte compite una empresa nacional con otras del mundo o de su mismo país o región, o en qué condiciones se desarrollan los negocios en



un sector de la economía del país comparada con otros sectores nacionales e internacionales.”

2.1.1 Factores económicos

“Son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no solo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de esta para atenderlos rentablemente.

Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas puedan usar para intentar satisfacer la demanda. La escasez de materias primas, los costos de la energía y los del crédito pueden imponer importantes limitaciones en la capacidad de una empresa para desarrollar nuevos productos, para mantener inventarios o para invertir en instalaciones para nueva producción.”¹

2.1.1.1 Inflación

“Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios. Influirá en la economía y como consecuencia en las empresas. La inflación no repercute sobre todas las empresas por igual, sino que puede perjudicar a unas más que a otras en función de cómo consigan minimizar los siguientes efectos negativos:

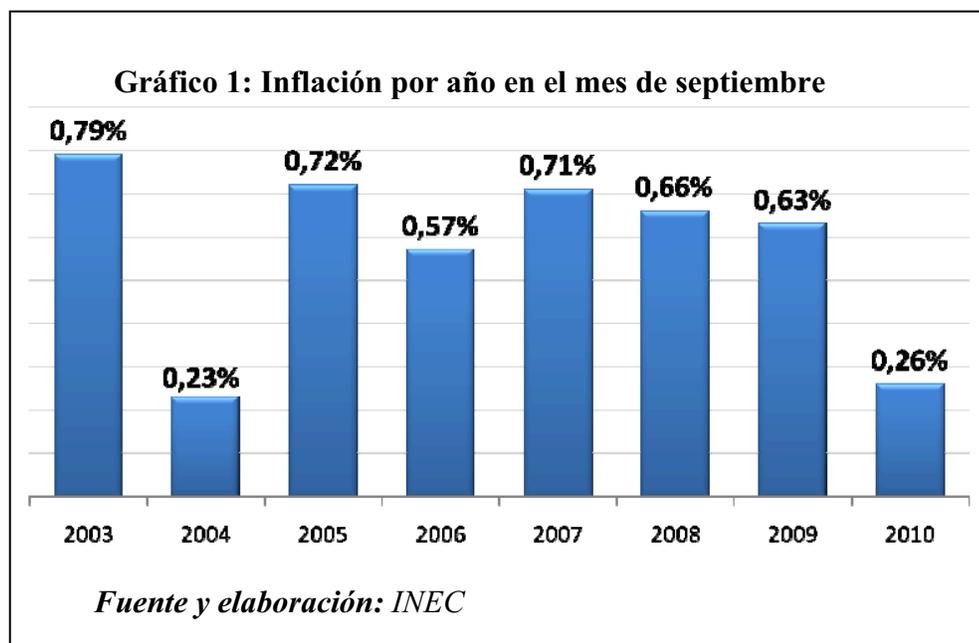
- Provoca un aumento de los costes de los factores. Como consecuencia, las empresas de aquellos países que tengan una inflación elevada serán menos competitivas que las de los países sin inflación y respecto a las del país que tengan una estructura de costes no tan afectada por ella.

¹ <http://es.wikipeia.org/wiki/factoreconomico>

- Genera incertidumbre. A mayor grado de incertidumbre, las empresas tendrán dificultades en su planificación, desconocerán cuánto les costará producir determinados bienes y a cuánto podrán venderlos, así los planes a largo plazo se verán más afectados, reduciéndose la inversión.”²

Análisis

Durante los últimos 4 meses, los servicios que presentan un mayor porcentaje de inflación tienen que ver con pensiones de primaria y universitarias, dentro de los manufacturados están el pan y el desodorante y como producto agrícola la papa chola; sin embargo los productos que registran un menor incremento en sus precios son el pimiento, cebolla paiteña, manzana, sandía, entre otros.



Como se puede apreciar en la gráfica, la inflación ha disminuido a comparación de años anteriores en donde los aumentos se dieron por el incremento de los impuestos a automóviles, perfumes y el incremento del precio a celulares.

² <http://www.itescham.com/Syllabus/Doctos/r1265.DOC>



Dentro de la inflación los servicios de menor incidencia son las entradas a eventos deportivos, y zapatos de cuero de mujer.

La inflación anual al finalizar el periodo 2010 se ubicó en 3,33 % demostrando su tendencia a disminuir en los próximos periodos.

Connotación gerencial

➤ Oportunidad

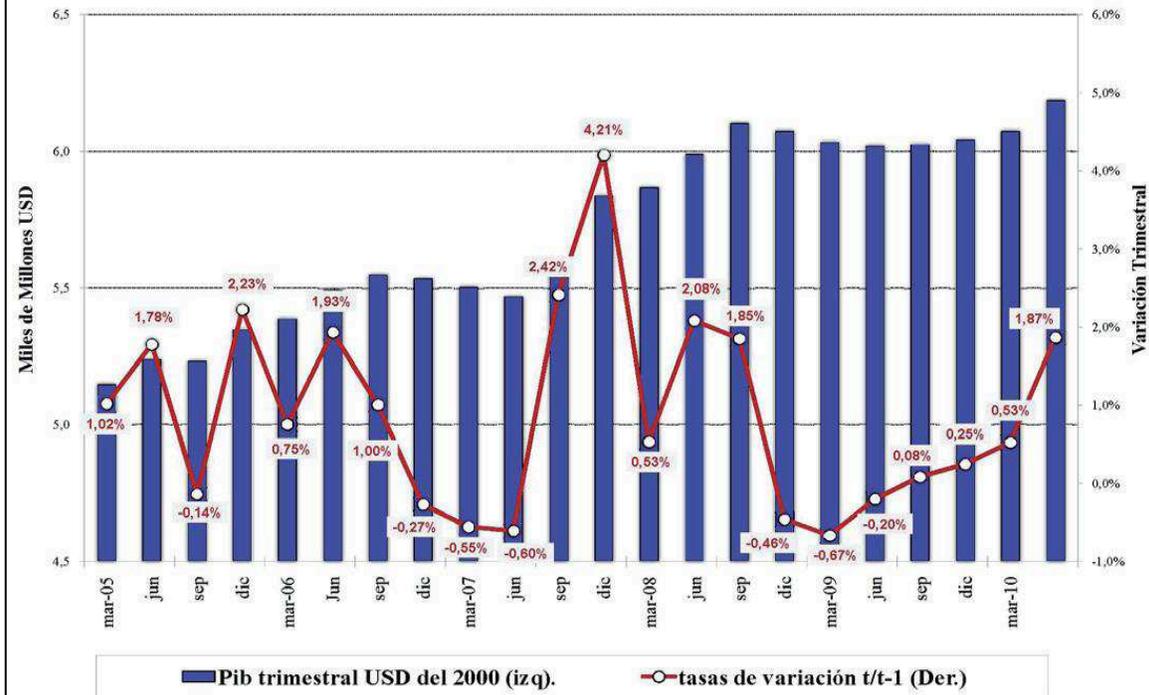
Para la empresa la inflación representa una oportunidad, reflejada en los costos de los productos, siendo posible la adquisición de materia prima en precios razonables así como también el producto será accesible a los clientes puesto que les molesta pagar más por un producto de un mes a otro.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
La disminución de la inflación genera mayor poder adquisitivo.	x		x		

2.1.1.2 PIB

El producto interno bruto es un indicador que permite medir la producción de bienes y servicios de cada uno de los sectores de un país durante un período económico determinado. Con lo cual, se calcula la actividad de las empresas y los sectores que mejor aportan en la economía. La evolución de este indicador muestra si la economía de un país crece o está en recesión.

Gráfico 2: PIB trimestral, USD 2000



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Tabla 2: Producto interno bruto

AÑO	PIB TOTAL (MILLONES)	PIB INDUSTRIAL (MILLONES)
2003	28636	2410
2004	32642	3877
2005	37187	5388
2006	41736	6990
2007	45789	7556
2008	48508	9979
2009	52021	6254
2010(*)	56998	4013

*Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Sofía Mercedes Paucar Toro*



Análisis

La evolución del PIB total en los últimos años ha sido creciente, llegando a ubicarse en el mes de septiembre del 2010 en \$56.998 millones debido al mejoramiento del sector productivo en el país, con respecto al PIB de la industria, éste es variable debido a que la industria manufacturera depende mucho de materia prima que es susceptible a cambios tanto en precios como en su oferta y al apoyo del gobierno por medio de las campañas de incentivo a la producción y las nuevas leyes que se están expidiendo en la asamblea nacional.

El sector industrial alimenticio tuvo un leve crecimiento del 2,91% en el primer trimestre del año con relación al cuarto trimestre del 2009. Esto se dio por el aumento del consumo de artículos elaborados por el sector, según un informe del Banco Central del Ecuador, el mismo que en su proyección anual indica que alcanzará un crecimiento del 3,6%, recuperándose del -1,5% que mostró en el 2009, pero sin llegar al 8,1% del 2008. (La industria alimentaria tuvo mayor crecimiento, 2010)

Connotación gerencial

➤ Oportunidad

Muchas empresas han reactivado su economía gracias a campañas como “Elige siempre lo nuestro” y “Mucho mejor si es hecho en Ecuador”. Ya sean iniciativas de gobierno o privadas generan oportunidad, impulsando la producción, el consumo de productos internos y empleando barreras contra la masiva entrada de productos extranjeros.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
El crecimiento del PIB denota la evolución de la economía junto con la reactivación del sector industrial en el país.	x			x	

2.1.1.3 Balanza comercial

La balanza comercial es un indicador que permite conocer como se encuentran las importaciones y exportaciones dentro de un territorio determinado, dándonos a conocer si están o no equilibradas las transacciones con el exterior.

Las importaciones se definen como los bienes o productos que ingresan del exterior al país mediante transacciones que realizan las empresas.

Las exportaciones son los bienes o productos que se producen en el país y se comercializan hacia otros países.

Análisis

El Ecuador posee una balanza comercial desfavorable demostrando un déficit de \$862.961 millones de dólares evidenciando el incremento de importaciones con respecto a los dos últimos años.

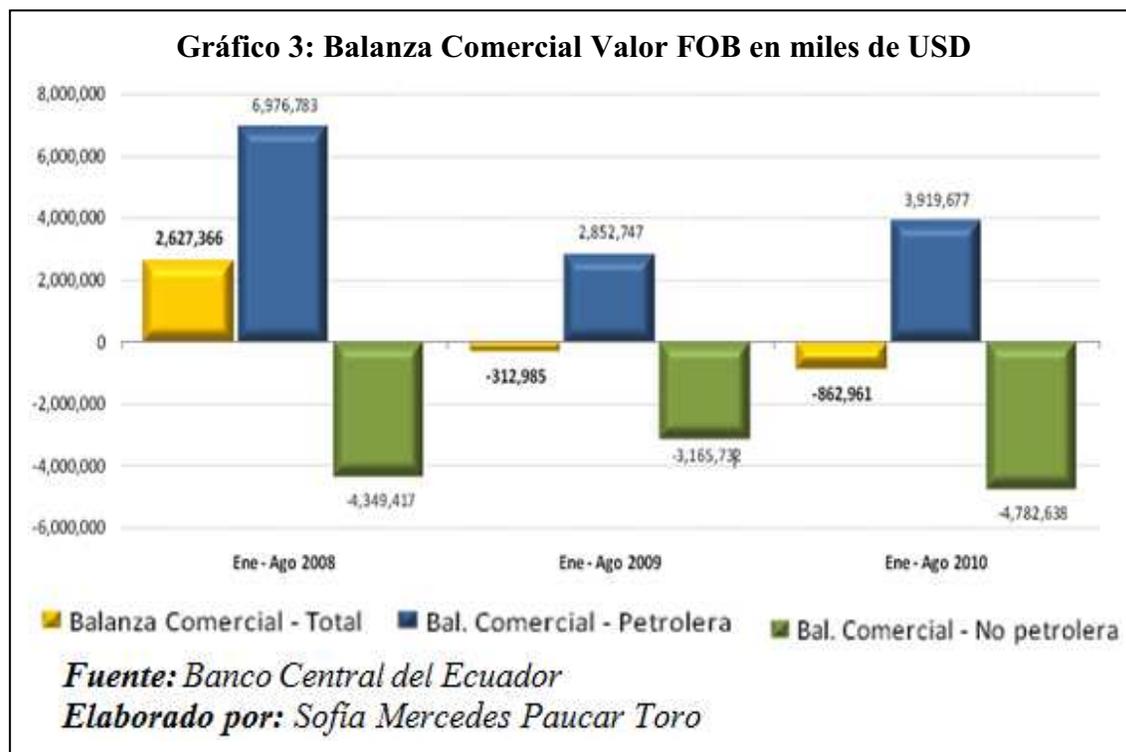


Tabla 3: Balanza comercial

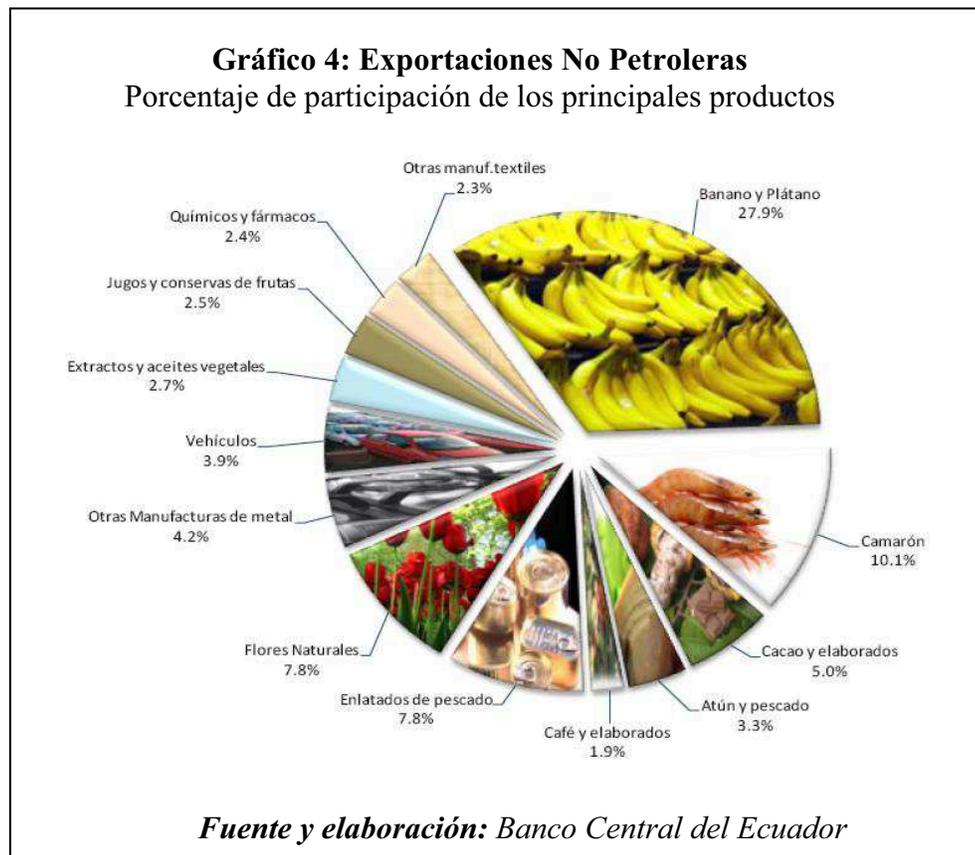
PERIODO	TOTAL	PETROLERA	NO PETROLERA
Ene – Ago. 2008	2.627.366	6.976.783	-4.349.417
Ene – Ago. 2009	-312.985	2.852.747	-3.164.732
Ene – Ago. 2010	-862961	3.919.677	-4.782.638

Fuente: Banco Central del Ecuador

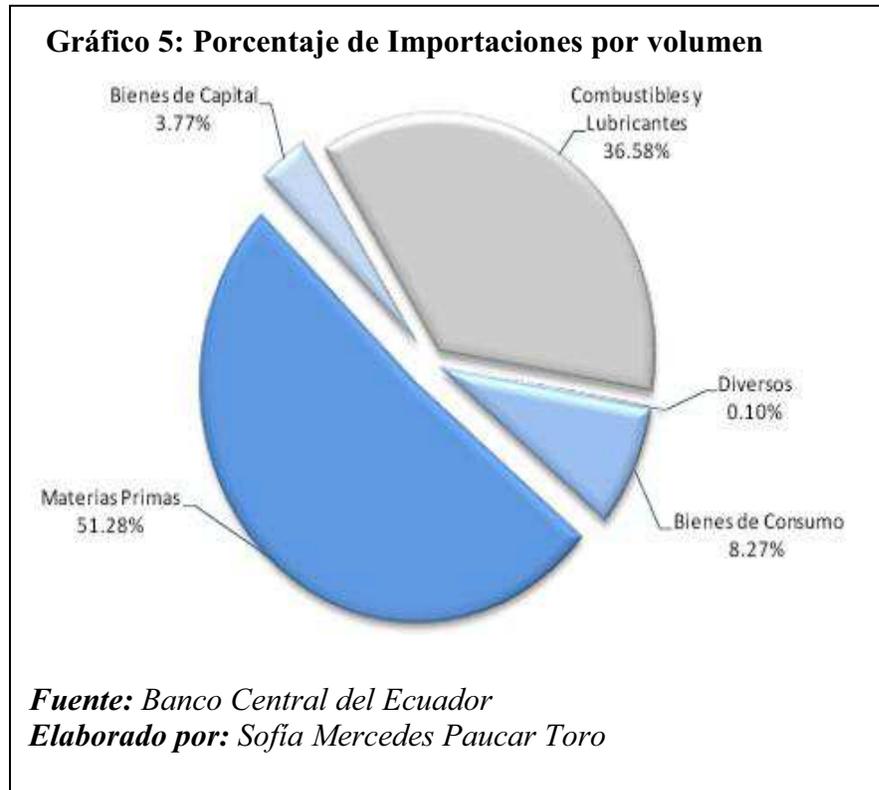
Elaborado por: Sofía Mercedes Paucar Toro

La balanza comercial Petrolera en este último período de enero – agosto registró un saldo favorable de \$3.919 millones de dólares superando en un 37% al superávit del año anterior.

La balanza comercial No Petrolera se ubicó en \$ -4.782 millones de dólares en agosto del 2010, registrando un incremento del 51.08% en el déficit respecto del año anterior.



El incremento en la balanza comercial corresponde al aumento en el precio del barril de petróleo crudo y sus derivados de las exportaciones petroleras. Por otro lado, a pesar de que las exportaciones no petroleras se incrementaron en un 14% respecto del año anterior, existió una caída del volumen de ventas del 10,37% y un incremento de los precios del 27,19%.



Las importaciones de mayor volumen que se han realizado con respecto al año anterior son las materias primas en un 52,28%, combustibles y lubricantes en un 36,58%; mientras que en menor porcentaje lo hicieron los bienes de consumo con un 8,27%, los bienes de capital con un 3,77%.

Connotación gerencial

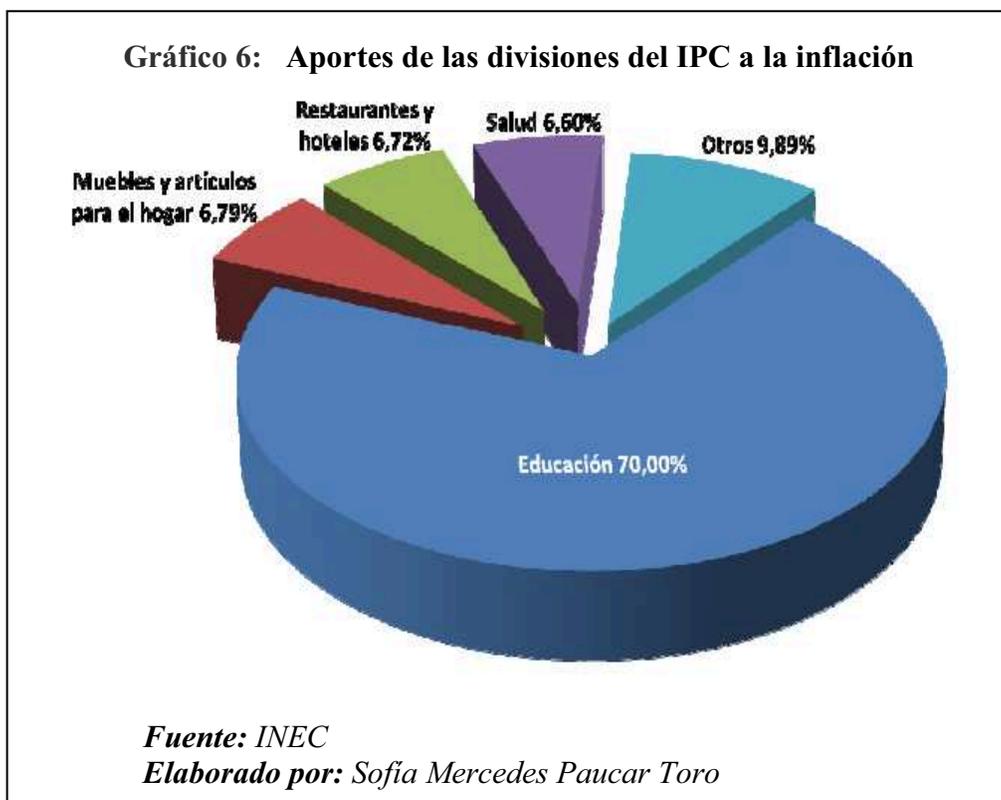
- Amenaza

La existencia de variedad de productos extranjeros da paso a que existan productos similares de bajo precio y calidad, constituyendo la disminución de la participación de mercado de la empresa.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
El incremento de las importaciones no petroleras dificulta la participación de la empresa en el mercado		x		x	

2.1.1.4 Índice de precios al consumidor (IPC)

El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador que permite conocer las variaciones de los precios correspondientes al consumo de bienes y servicios de los hogares de un país. Su fin es determinar la canasta básica familiar mediante la selección de los principales artículos de consumo de los hogares.



De acuerdo a las publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Índice de Precios al Consumidor subió un 0,26% en el mes de septiembre frente al mes anterior. El rubro de educación es el que mayor incremento ha tenido con un 70%, debido al ingreso escolar tanto en la sierra como en el oriente, la razón se fundamenta en los costos de los servicios de educación, además se evidencian otros productos como desodorantes, pan y la papa chola que han tenido una mayor incidencia en la inflación.



La canasta básica familiar a septiembre del 2010 se ubicó en \$539,36 superando al ingreso familiar mensual en un 16%; la canasta vital se ubicó en \$385,28 permitiendo que el ingreso promedio familiar mensual sea superior en un 16,28%.

Connotación Gerencial



➤ Oportunidad

La existencia de una variación menor de los productos agrícolas permite que los clientes consuman mayor cantidad de productos y entre ellos los condimentos para la elaboración de sus alimentos, brindando una mayor demanda para la empresa.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
La empresa ha mantenido estable el precio de sus producto	x			x	

2.1.1.5 Tasa de interés

La tasa de interés es el precio del dinero expresado en porcentaje, calculado por el Banco Central del Ecuador; dando lugar a dos tipos de tasa referencial:

- Tasa activa o de colocación es el porcentaje que obtienen los intermediarios financieros por los préstamos otorgados.
- Tasa pasiva o de captación es el porcentaje que pagan los intermediarios financieros a inversionistas y depositantes que buscan obtener rendimientos.

La diferencia entre la tasa activa y pasiva se denomina margen de intermediación, siendo siempre la tasa activa mayor, permitiéndoles a los intermediarios financieros obtener una utilidad y cubrir sus costos administrativos.

Tabla 4: Tasas de interés

AÑO	TASA ACTIVA	TASA PASIVA	SPREAD
2003	11,8	5,44	6,36
2004	9,86	3,7	6,16
2005	9,61	4,11	5,5
2006	9,22	4,78	4,44
2007	10,55	5,79	4,76
2008	10,15	5,95	4,10
2009	9,19	5,24	3,95
2010	11,30	4,28	7,02

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Sofía Mercedes Paucar Toro

Gráfico 8: Tasa activa de los 2 últimos 2 años



Fuente: Banco central del Ecuador

Gráfico 9: Tasa pasiva de los 2 últimos años



Fuente: Banco central del Ecuador



Durante el periodo 2003- 2009, la tasa de interés activa favorable para efectuar créditos fue 9,19 % en el año 2009, mientras que en el año 2003 la tasa de interés pasiva más alta se registro en 6,36 %.

Connotación gerencial

➤ Oportunidad

Las tasas de interés muestran porcentajes estables tanto para consumo y de inversión lo que se convierte en una oportunidad para la empresa cuando requiera de un préstamo o pretenda realizar una inversión.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
La disminución de la tasa activa permite el acceso a prestamos	x		x		

2.1.2 Factores socioculturales

2.1.2.1 Tradición y costumbres

Nuestros ancestros encontraron en el territorio ecuatoriano ricos y variados frutos, plantas, animales y verduras que se comían cocidos, asados o en puré, ya sea de una u otra forma estos fueron acompañados con algún tipo de condimento. Fue así que nació la necesidad y rasgo que caracteriza a la gastronomía ecuatoriana en cualquiera de sus regiones.

Los condimentos que prevalecen de la comida indígena hasta nuestros días es el consumo de ají y achiote, que con el pasar del tiempo se han vuelto parte fundamental de la mesa ecuatoriana así como la albahaca, culantro, perejil, malvarrosa, arrayán, laurel, romero, canela, anís, comino y otras especias.



Actualmente la gastronomía ecuatoriana ha seguido componiendo colores, aromas y sabores en un número variado de deliciosos platos preparados a gusto y preferencia de cada ecuatoriano, esto se da como resultado de una rica tradición culinaria, en la que se mezclan sustancias y costumbres de varios continentes.

El calendario ecuatoriano está lleno de festividades que involucran la preparación de algún platillo en especial como colada morada preparada para celebrar el día de los difuntos, así como una serie de coladas y bebidas que necesitan de especias como canela, anís, pimienta dulce, clavo de olor, pasas entre otros.

Connotación gerencial

➤ Oportunidad

Toda la población ecuatoriana se inclina por algún tipo de especia para la preparación diaria de alimentos, lo que beneficia a la empresa debido a la periodicidad del consumo, factor excelente para generar más ventas, estos son productos que no se va a dejar de consumir de la noche a la mañana y es característico de la cultura alimenticia ecuatoriana.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
La costumbre ecuatoriana tiene como preferencia la preparación de platillos condimentados	x		x		

2.1.3 Factor político – legal

De acuerdo con las políticas emitidas por el gobierno a través del Ministerio de Industrias y Productividad se pretende “fomentar actividades económicas con ventajas comparativas dinámicas, generadoras de mayor valor agregado, que permitan la creación de empleo de calidad, elevar los niveles de productividad y competitividad



sistémica, y reactivar la demanda interna, promoviendo la ética empresarial hacia los trabajadores, el Estado, el medio ambiente y el consumidor”. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2010)

Cabe recalcar que según la subsecretaría de productividad industrial se pretende manejar proyectos de política industrial abarcando las siguientes áreas:

- a) Programa Estratégico para la Reactivación Industrial.
- b) Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial.
- c) Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación Laboral para el Desarrollo del Sector Manufacturero.
- d) Plan Nacional de la Calidad.
- e) Programa de Dotación y Mejoramiento de Centros de Faenamiento (camales) Regionales y Tratamiento de Desechos.
- f) Proyecto de Información Estadística para la Industria.
- g) Programa de Innovación Tecnológica.
- h) Programa de Desarrollo de Cadenas y Redes Productivas para Industrias.

En dicho ministerio se manejan proyectos como plan renova, parques tecnológicos, CODEX Alimentarius, mapa artesanal, MIPYMES y artesanías, plan nacional de agroindustria y programa emprendedores. Lo que facilita el impulso y reactivación de la pequeña industria en el país.

Según el proyecto integral para el fomento productivo, ofrece a sus beneficiarios consultorías especializadas, implementación de normas de calidad, procesos para mejorar la producción junto con la organización de seminarios, talleres y foros con el propósito de mejorar la condición de las empresas.



Las empresas deben cumplir con los parámetros establecidos en el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez” obteniendo el registro sanitario, paso importante que avala la sanidad del alimento. Esto depende de las empresas y su afán de perseverar en el mercado ofreciendo productos de calidad que cumplan con certificaciones como son las BPM y las normas ISO las mismas que no son obligatorias.

Además, las empresas se rigen por la Ley de Régimen Tributario Interno en cuanto a declaración y presentación de obligaciones tributarias así como la Ley de Compañías, Código de Trabajo, las mismas que regulan las actividades de las distintas compañías que realizan su gestión dentro del territorio ecuatoriano.

Connotación gerencial

➤ Oportunidad

Aplicar para uno de estos proyectos hace conveniente el financiamiento para la ampliación de la infraestructura de la empresa o la adquisición de nueva maquinaria industrial, puesto que las facilidades de pago e intereses son mejores que las ofertadas en un banco.

Además se puede aprovechar las ventajas de formar parte de programas y planes que involucran a la industria para mejorar las condiciones y capacidades de la empresa.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Calificar para uno de los programas del MIPRO facilitaría el financiamiento de infraestructura y maquinaria.	x			x	
Acceso a programas para mejorar las condiciones y capacidades de la empresa.	x			x	



2.1.4 Factor tecnológico

La tecnología es crucial para generar competitividad puesto que brinda herramientas que mejoran la productividad, calidad y diversificación de productos.

Es por ello que el sector industrial en el país debe absorber, asimilar, adaptar y difundir tecnologías existentes. Actualmente el Ministerio de industrias realiza esfuerzos de investigación y desarrollo para asimilar y adaptar el conocimiento desarrollado en el resto del mundo a las necesidades locales.

La tecnología que se utiliza en el sector son líneas completas de lavado, secado, deshidratado, molido, homogenización, envasado y empacado de los productos.

Connotación gerencial

➤ Oportunidad

Los convenios, planes y programas a nivel industrial facilitan el acceso a maquinaria de alto nivel tecnológico financiado por el estado.

Además permitirá disminuir el tiempo de proceso de las materias primas con la misma calidad.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Los convenios, planes y programas a nivel industrial facilitan el acceso a maquinaria de alto nivel tecnológico financiado por el estado.	x			x	



2.1.5 Factor ecológico

Dentro de la política ambiental aprobada por la asamblea nacional destacan las siguientes estrategias:

- Adaptación del sector productivo a las buenas prácticas ambientales.
- Implementar mecanismos de extracción, explotación sustentable de recursos naturales renovables y no renovables.
- Incentivar actividades productivas rentables de bajo impacto ambiental

El gobierno pretende la conservación y preservación de nuestro medio ambiente por medio de la concientización empresarial y de la ciudadanía, destacando en la política ambiental la importancia de implementar medidas tanto individuales como sociales en beneficio de la naturaleza.

Connotación gerencial

- Amenaza

Los productos expendidos por la empresa son en su mayoría en fundas plásticas, las mismas que no son biodegradables.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Los productos expendidos por la empresa son en su mayoría en fundas plásticas, las mismas que no son biodegradables.		x			x

2.1.6 Factor internacional

El Ecuador ha realizado convenios, tratados y acuerdos para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos abriendo nuevas puertas para inversión extranjera, generando más fuentes de trabajo e impulsando al comercio interno y externo.



Los gobiernos se han preocupado por abrir las fronteras comerciales, buscando el desarrollo de la economía y sobre todo incluir al país en el mercado internacional, siempre con miras de integración y fortalecimiento. En base a este criterio se ha creado el programa Invest Ecuador que identifica, impulsa, retiene y amplía la inversión productiva inteligente en el Ecuador.

Connotación gerencial

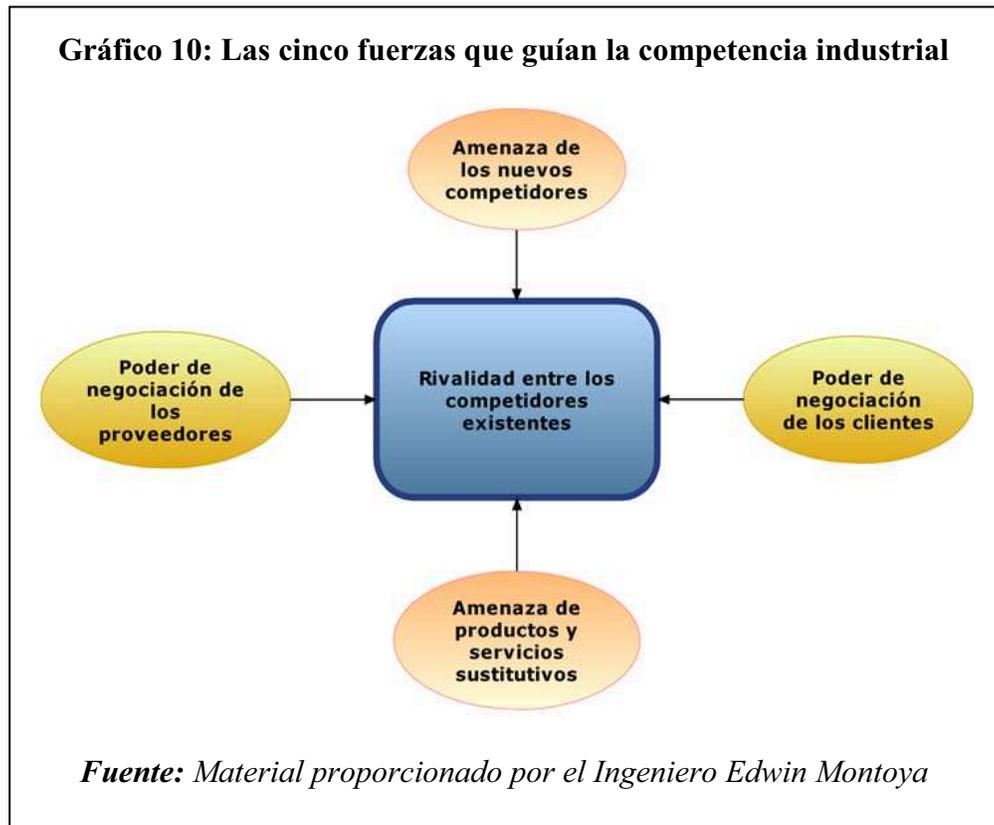
➤ Oportunidad

Con la apertura en el mercado internacional a nuevos inversionistas se inyecta al aparato productivo capital, maquinaria y tecnología, mejorando los procesos para que las empresas sean más competitivas.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Con la apertura en el mercado internacional a nuevos inversionistas se inyecta al aparato productivo capital, maquinaria y tecnología, mejorando los procesos para que las empresas sean más competitivas.	x			x	

2.2 Micro ambiente

El estudio del microambiente permite conocer los factores internos que afectan al desenvolvimiento normal de la empresa, determinando el impacto que causan al giro del negocio y las posibles soluciones que se darán a los problemas detectados.



Este modelo facilita la toma de decisiones en aspectos vinculados a la permanencia de la empresa en el sector, además proporciona bases racionales para incrementar o disminuir el compromiso de recursos. Igualmente facilita la evaluación para mejorar la posición competitiva de la empresa con respecto a cada fuerza.

2.2.1 Públicos

Los clientes actuales son las tiendas ubicadas en parroquias urbanas y rurales de Quito, los productos llegan por medio de distribuidores, abasteciendo a 20 de las 65 parroquias de Distrito Metropolitano de Quito, conformadas por 32 parroquias urbanas y 33 rurales.

Tabla 5: Parroquias de Quito

Parroquias Urbanas			Parroquias Rurales
Centro Histórico	La Ecuatoriana	La Mena	Amaguaña
Chilibulo	La Ferroviaria	Quitumbe	Conocoto
Chillogallo	Guamaní	San Bartolo	Guangopolo
Chimbacalle	La Libertad	Solanda	La Merced
Cochapamba	Magdalena	Turubamba	Pintag

Fuente: "Condimentos El Buen Sabor"

Elaborado por: Sofía Mercedes Paucar Toro

Connotación gerencial

➤ Amenaza

Aun no se atiende a las 65 parroquias que componen al Distrito Metropolitano de Quito, esto puede ser aprovechado por la competencia debilitando la presencia de la empresa en la mente del consumidor.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Aun no se atiende a las 65 parroquias que componen al Distrito Metropolitano de Quito, esto puede ser aprovechado por la competencia debilitando la presencia de la empresa en la mente del consumidor.		x	x		
Los requerimientos de personal no están bien definidos.		x	x		

2.2.2 Competencia

Existen varias empresas que se encuentran en el mercado de los condimentos, de los cuales destacan Condimensa, ILE, Extractos andinos, Alimec.

Tabla 6: Principales Competidores

Logo	Empresa	Descripción
	CONDIMENSA	Elaboración de condimentos en general con varias presentaciones
	Extractos Andinos C.A	Cuenta con modernas instalaciones y procesos de atomización
	Industria Lojana de Especerías “ILE” C.A	Amplia gama de condimentos, especias y hierbas aromáticas que se someten a procesos tecnificados. Esta empresa realiza el expendio de sus productos con comercializadoras propias.
	Alimentos ecuatorianos S.A. ALIMEC.	Fabricación de especerías, saborizantes, salsas y untables, bajo licencia de Mc Cormick Co. Inc. cuya distribución se realiza en supermercados nacionales.

Fuente: “Condimentos El Buen Sabor”

Elaborado por: Sofía Mercedes Paucar Toro

Tabla 7: Principales productos de la competencia

Competidor	Producto	Precio \$	Presentación
ILE S.A	Comino molido	0,25	25 g
Condimensa S.A.	Comino molido	0,10	26g
El Buen Sabor	Aliño Preparado	0,10	26 g

Fuente: “Condimentos El Buen Sabor”

Elaborado por: Sofía Mercedes Paucar Toro



Connotación gerencial

- Amenaza

El mercado de condimentos es liderado por empresas con amplia trayectoria como son ILE S.A, Extractos andinos, Alimec, los mismos que cuentan con plantas de producción aptas para satisfacer el mercado nacional.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
El mercado de condimentos es liderado por empresas con amplia trayectoria		x	x		
La empresa no se ha dado a conocer a los clientes finales		x	x		

2.2.3 Proveedores

Los proveedores de materia prima se encuentran en provincias de la costa y sierra, en ambas regiones se maneja un crédito de 15 días en montos superiores a \$2.000. Por otro lado aquellos productos que se adquieren con frecuencia son cancelados en efectivo en montos que no superan los \$1.500. Condimentos El Buen Sabor, se provee de envases de polipropileno para el envasado de sus productos, trabajando con la empresa Neyplex que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, la misma que en promedio provee 50000 envases mensuales.

Connotación gerencial

- Amenaza

La materia prima requerida a los proveedores nacionales puede sobrellevar demoras en el tiempo de entrega o incrementos imprevistos debido a factores exógenos.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
La materia prima requerida a los proveedores nacionales puede sobrellevar demoras.		x		x	

2.2.4 Intermediarios

La empresa expende su producto directamente a distribuidores, de quienes actualmente se depende para la promoción y venta del producto, es decir que el canal de distribución comprende al productor – mayorista los que abarcan actualmente a tiendas y bodegas.

Connotación gerencial

➤ Oportunidad

Al ampliar intermediarios minoristas se podrá encontrar en más puntos de consumo a los productos dando a conocer a la empresa Condimentos El Buen Sabor y mejorando sus ingresos.

Los condimentos de la microempresa han tenido excelente acogida en las tiendas de las zonas sur de Quito.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Con la ampliación de intermediarios minoristas se dará a conocer en más lugares a la empresa y sus productos	x		x		
Los condimentos de la microempresa han tenido excelente acogida en las tiendas de las zonas sur de Quito.	x		x		
No están estructuradas las características para la selección de intermediarios		x	x		



2.2.5 Productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que posee las mismas características de cierto bien y que puede desempeñar la misma función, dichos productos tienen como característica la limitación del beneficio en un sector, estableciendo un tope a los precios de la empresa.

Estos pueden ser adquiridos en tiendas, mercados, y supermercados como lo son el ajo, sal, limón, y plantas como perejil, albahaca, laurel.

Connotación gerencial

➤ Amenaza

Se puede encontrar una variedad de productos en diferentes lugares con las mismas características que los productos de la empresa.

Variables	Factores Externos		Impacto		
	Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
Existe una variedad de productos sustitutos		x	x		

2.3 Estructura orgánica

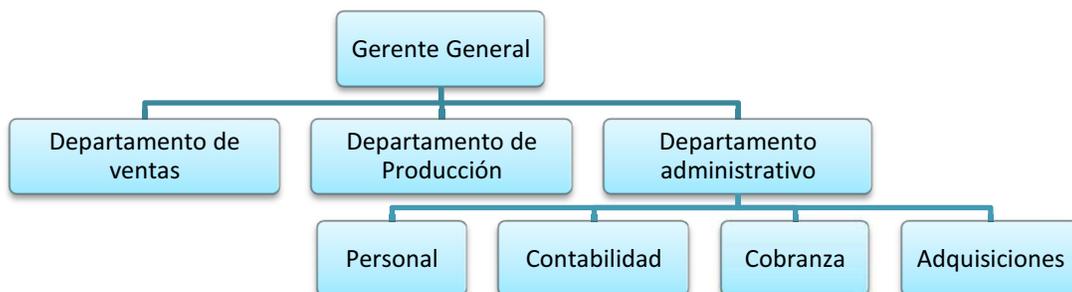
El análisis de la empresa con respecto a su entorno interno será analizado con relación a la visión de la empresa basada en los recursos.

Dichos recursos comprenden en primera instancia a los recursos tangibles en los que se encuentran los activos fijos tales como las instalaciones, equipo y maquinaria de la empresa, así como activos financieros que incluyen a tesorería, realizable y la capacidad de endeudamiento; por otro lado también están los recursos organizativos en los que destacan el desarrollo de la estrategia, el desarrollo y la evaluación del sistema de recompensa de los empleados que una empresa utiliza para crear valor.

Con respecto a recursos intangibles de la empresa, son aquellos que se encuentran enraizados en rutinas y prácticas originales, por lo general están involucrados con recursos humanos, recursos de innovación y recursos de reputación e imagen.

En lo que respecta a las capacidades organizativas comprende a las competencias y habilidades que la empresa maneja para convertir a su materia prima en un producto terminado.

2.3.1 Organigrama





2.3.2 Capacidad administrativa

Se ocupa de estructura, funciones y actividades mediante planificación, organización, dirección y control de los recursos con los que se dispone, con el fin de aprovecharlos al máximo para obtener un beneficio.

Análisis

“Condimentos El Buen Sabor” posee una estructura organizacional vertical con una fluida comunicación con todo su personal siendo esto una fortaleza para la empresa, manteniendo un vínculo permanente entre las personas encargadas de las áreas de administración, producción y ventas.

Por otro lado, las funciones de cada área no se encuentran delimitadas por escrito, pero cada colaborador sabe de manera intrínseca sus actividades a desempeñar. La administración de la empresa está a cargo de una sola persona, esto restringe el control de las acciones del resto de colaboradores ya que no se ha establecido un diseño de indicadores que permitan medir el desempeño de los colaboradores.

La empresa cuenta con un proceso de contratación de personal manejado por su gerente, en donde es necesario el nivel académico secundario para colaboradores que se dedican a las actividades de producción. En cuanto a motivaciones y premiaciones la empresa no ha definido un plan para motivar a su personal.

Las adquisiciones de materia prima e insumos se realizan por medio de una solicitud del departamento de producción, en donde se reporta la cantidad con la que cuenta la planta de producción, el nivel de producción y el estado de los productos. Con toda esta



información se procede a contactar a los proveedores que entregan lo requerido dentro de 2 días cuando se trata de materia prima y un día cuando son insumos.

Connotación gerencial

➤ Debilidad

Carece de un plan estratégico, impidiéndole establecer el rumbo de acciones que debe seguir a corto y largo plazo ya que sus competidores tienen demarcadas sus líneas de acción en base a su planificación.

No posee un buen manejo del tiempo de la línea de crédito que otorga a sus intermediarios así como de la gestión de cobro de las mismas limitando ingresos que podrían destinarse a adquisición de maquinaria e insumos.

Variables	Factores Internos		Impacto		
	Fortaleza	Debilidad	Alto	Medio	Bajo
Comunicación fluida dentro de la empresa	x			x	
Falta de jefes en los departamentos		x	x		
Carece de un plan estratégico, impidiéndole establecer el rumbo de acciones que debe seguir a corto y largo plazo		x	x		
La empresa no cuenta con un plan de capacitación para sus colaboradores		x		x	
No se poseen indicadores del desempeño para el personal		x	x		
El proceso de compra se lleva a cabo con un formulario.	x			x	



2.3.3 Capacidad de producción

La capacidad de producción o capacidad productiva hace referencia al máximo nivel de actividad que puede lograrse con una estructura productiva proporcionada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.

Análisis

El área de producción cuenta con las medidas necesarias de seguridad tanto para la maquinaria así como de instrumentos de seguridad e higiene para sus colaboradores.

La maquinaria disponible en la empresa es la siguiente:

- Máquina envasadora
- Máquina dosificadora y selladora
- Máquina mezcladora
- Balanza digital
- Máquina Freidora
- Molino

El proceso de producción tiene que ver con las siguientes acciones:

Las especias se trituran en el molino, estas pasan a la mezcladora junto con aditivos donde permanecen para su cocción. La mezcla se distribuye a la maquina envasadora o a la maquina dosificadora para producir condimentos en presentaciones de empaques de polietileno. En este caso la mezcla pasa a la máquina dosificadora en donde permanece a una temperatura adecuada para dispensar el producto y sellarlo en tipo T o U en los rollos de envolturas plásticas a una temperatura de 35 grados.



Un factor indispensable para la maquinaria es el mantenimiento de la misma, su periodo es bimensual tratando de no caer en retraso de pedidos y desperdicios de materia prima.

Connotación gerencial

➤ **Fortaleza**

El mantenimiento de la maquinaria asegura que las máquinas trabajen a su capacidad total.

La empresa ha disminuido la cantidad de desperdicios de materia prima.

La maquinaria con la que cuenta la empresa es limitada y esto ocasiona restricción de las operaciones.

Variables	Factores Internos		Impacto		
	Fortaleza	Debilidad	Alto	Medio	Bajo
Mantenimiento periódico de la maquinaria de la empresa	x		x		
La empresa mantiene un control de desperdicios de materia prima.	x		x		
Variedad de productos para ofertar	x		x		
Limitada capacidad instalada		x		x	
Los procesos de producción no están definidos formalmente		x		x	

2.3.4 Capacidad de ventas

El departamento de ventas tiene a su cargo persuadir al mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.



Análisis

La microempresa carece de una persona responsable de esta área, con lo que se ha dejado de lado la estructuración de un plan de marketing para los productos, por ello la gerente de la empresa se ha encargado del diseño del empaque así como de establecer rutas de cobertura que se centran en zonas del sur de Quito, junto con la asignación del número de minoristas para cada uno de sus distribuidores.

Las ventas diarias de la empresa varían entre los 800 \$ y 1500 \$ con pedidos que solo abarcan ciertas zonas de Quito, mientras que las cuentas por cobrar son de 550 \$.

Connotación gerencial

➤ Debilidad

La falta de una persona especializada en el área de marketing no ha permitido el desarrollo de un plan estratégico de marketing, así como el deficiente manejo de la publicidad.

➤ Fortaleza

Los productos son ofertados mediante catálogos por los distribuidores a los minoristas.

Variables	Factores Internos		Impacto		
	Fortaleza	Debilidad	Alto	Medio	Bajo
Carece de un plan estratégico de marketing		x	x		
Los productos son ofertados en catálogo	x		x		
La empresa tiene un número limitado de clientes		x		x	
Falta de personal especializado en áreas importantes para la empresa.		x	x		

2.4 Diagnóstico

2.4.1 Matriz FODA

Es una técnica para analizar las condiciones de la empresa y su sector de actividad. Hace referencia a elementos internos y externos como son fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Según Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington (2006, pág.146), el FODA “Resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueda afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia.





OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
La disminución de la inflación genera mayor poder adquisitivo	x		
El crecimiento del PIB denota la evolución de la economía junto con la reactivación del sector industrial en el país.		x	
La empresa ha mantenido estable el precio de sus productos		x	
La disminución de la tasa activa permite el acceso a préstamos	x		
La costumbre ecuatoriana tiene como preferencia la preparación de platillos condimentados	x		
Calificar para uno de los programas del MIPRO facilitaría el financiamiento de infraestructura y maquinaria.		x	
Acceso a programas para mejorar las condiciones y capacidades de la empresa.		x	
Los convenios, planes y programas a nivel industrial facilitan el acceso a maquinaria de alto nivel tecnológico financiado por el estado.		x	
Con la apertura en el mercado internacional a nuevos inversionistas se inyecta al aparato productivo capital, maquinaria y tecnología, mejorando los procesos para que las empresas sean más competitivas.		x	
Con la ampliación de intermediarios minoristas se dará a conocer en más lugares a la empresa y sus productos	x		
Los condimentos de la microempresa han tenido excelente acogida en las tiendas de las zonas sur de Quito.	x		



FORTALEZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Comunicación fluida dentro de la empresa		x	
Mantenimiento periódico de la maquinaria de la empresa	x		
La empresa mantiene un control de desperdicios de materia prima.	x		
Variedad de productos para ofertar	x		
Los productos son ofertados en catálogo	x		
El proceso de compra se lleva a cabo con un formulario.		x	

DEBILIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Falta de jefes en los departamentos	x		
Carece de un plan estratégico, impidiéndole establecer el rumbo de acciones que debe seguir a corto y largo plazo	x		
Carece de un plan estratégico de marketing	x		
Limitada capacidad instalada		x	
La empresa tiene un número limitado de clientes		x	
Falta de personal especializado en áreas importantes para la empresa.	x		
La empresa no cuenta con un plan de capacitación para sus colaboradores		x	
No se poseen indicadores del desempeño para el personal	x		
Los procesos de producción no están definidos formalmente		x	



AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Aun no se atiende a las 65 parroquias que componen al Distrito Metropolitano de Quito, esto puede ser aprovechado por la competencia debilitando la presencia de la empresa en la mente del consumidor.	x		
El mercado de condimentos es liderado por empresas con amplia trayectoria.	x		
La materia prima requerida a los proveedores nacionales puede sobrellevar demoras.		x	
El incremento de las importaciones no petroleras dificulta la participación de la empresa en el mercado.		x	
Los productos expendidos por la empresa son en su mayoría en envases plásticos, los mismos que no son biodegradables.			x
Existe una variedad de productos sustitutos.	x		
La empresa no se ha dado a conocer a los clientes finales.	x		
Carece de una estructura establecida de requerimientos para el proceso de selección de intermediarios	x		
Los requerimientos de personal no están bien definidos.	x		

2.4.2 Matriz de Acción

2.4.2.1 Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “F O”

CONDIMENTOS EL BUEN SABOR MATRIZ DE ACCIÓN F - O INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO	OPORTUNIDADES	La disminución de la inflación genera mayor poder adquisitivo	La disminución de la tasa activa permite el acceso a préstamos	La costumbre ecuatoriana tiene como preferencia la preparación de platillos condimentados	Con la ampliación de intermediarios minoristas se dará a conocer en más lugares a la empresa y sus productos	Los condimentos de la microempresa han tenido excelente acogida en las tiendas de las zonas sur de Quito.	TOTALES
FORTALEZAS							
Mantenimiento periódico de la maquinaria de la empresa		1	1	1	3	3	9
La empresa mantiene un control de desperdicios de materia prima.		3	1	1	3	3	11
Variedad de productos para ofertar		5	1	5	5	5	21
Los productos son ofertados en catálogo		3	1	3	3	5	15
TOTALES		12	4	10	14	16	56

CONCLUSIÓN

Las fortalezas de mayor puntaje de la empresa Condimentos El Buen Sabor representan el 56%, en establecer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado.

2.4.2.2 Matriz de área de respuesta estratégica “F A”

CONDIMENTOS EL BUEN SABOR								
MATRIZ DE ACCIÓN F – A								
INCIDENCIA								
5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO								
		AMENAZAS						
		Aun no se atiende a las 65 parroquias que componen al Distrito Metropolitano de Quito, esto puede ser aprovechado por la competencia debilitando la presencia de la empresa en la mente del consumidor.						
		El mercado de condimentos es liderado por empresas con amplia trayectoria						
		La empresa no se ha dado a conocer a los clientes finales						
		Existe una variedad de productos sustitutos.						
		Carece de una estructura establecida de requerimientos para el proceso de selección de intermediarios						
		Los requerimientos de personal no están bien definidos.						
		TOTALES						
FORTALEZAS								
Mantenimiento periódico de la maquinaria de la empresa		3	3	1	1	1	1	10
La empresa mantiene un control de desperdicios de materia prima.		1	3	1	1	1	3	10
Variedad de productos para ofertar		5	3	5	3	1	1	18
Los productos son ofertados en catálogo		3	1	1	3	1	1	10
	TOTALES	12	10	8	8	4	6	48

CONCLUSIÓN

Las fortalezas con mayor puntaje de la empresa Condimentos El Buen Sabor representan el 40% de las amenazas que tiene en el mercado.

2.4.2.3 Matriz de área defensiva estratégica “D A”

<p style="text-align: center;">CONDIMENTOS EL BUEN SABOR</p> <p style="text-align: center;">MATRIZ DE ACCIÓN D - A</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: fit-content;"> <p style="text-align: center;">INCIDENCIA</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: fit-content;"> <p style="text-align: center;">5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO</p> </div>		AMENAZAS	Aun no se atiende a las 65 parroquias que componen al Distrito Metropolitano de Quito, esto puede ser aprovechado por la competencia debilitando la presencia de la empresa en la mente del consumidor.	El mercado de condimentos es liderado por empresas con amplia trayectoria	La empresa no se ha dado a conocer a los clientes finales	Existe una variedad de productos sustitutos.	Carece de una estructura establecida de requerimientos para el proceso de selección de intermediarios	Los requerimientos de personal no están bien definidos.	TOTALES
DEBILIDADES									
Falta de jefes en los departamentos		5	3	3	1	3	5	20	
Carece de un plan estratégico, impidiéndole establecer el rumbo de acciones que debe seguir a corto y largo plazo		5	5	5	1	3	3	22	
Carece de un plan estratégico de marketing		5	3	5	3	3	1	20	
Falta de personal especializado en áreas importantes para la empresa.		3	3	5	1	5	5	22	
No se poseen indicadores del desempeño para el personal		5	3	1	1	3	5	18	
TOTALES		23	17	19	7	17	19	102	

CONCLUSIÓN

Las debilidades de la empresa Condimentos El Buen Sabor representan el 80% de vulnerabilidad con respecto a las amenazas que presenta el mercado.



2.4.3 Matriz de área de mejoramiento estratégico “D O”

<p>CONDIMENTOS EL BUEN SABOR</p> <p>MATRIZ DE ACCIÓN D - O</p> <p>INCIDENCIA</p> <p>5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO</p>		OPORTUNIDADES					
		La disminución de la inflación genera mayor poder adquisitivo	La disminución de la tasa activa permite el acceso a préstamos	La costumbre ecuatoriana tiene como preferencia la preparación de platillos condimentados	Con la ampliación de intermediarios minoristas se dará a conocer en más lugares a la empresa y sus productos	Los condimentos de la microempresa han tenido excelente acogida en las tiendas de las zonas sur de Quito.	TOTALES
DEBILIDADES							
	Falta de jefes en los departamentos	1	1	1	1	1	5
	Carece de un plan estratégico, impidiéndole establecer el rumbo de acciones que debe seguir a corto y largo plazo	1	3	1	3	1	9
	Carece de un plan estratégico de marketing	1	1	1	5	5	13
	Falta de personal especializado en áreas importantes para la empresa.	1	3	1	5	5	15
	No se poseen indicadores del desempeño para el personal	1	1	1	5	3	11
	TOTALES	5	9	5	19	15	53

CONCLUSIÓN

Las debilidades de la empresa Condimentos El Buen Sabor representan el 42% de no poder aprovechar las oportunidades del mercado.



2.4.4 Matriz de Síntesis

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
CONDIMENTOS EL BUEN SABOR MATRIZ DE SÍNTESIS		La disminución de la inflación genera mayor poder adquisitivo	O1	Aun no se atiende a las 65 parroquias que componen al Distrito Metropolitano de Quito, esto puede ser aprovechado por la competencia debilitando la presencia de la empresa en la mente del consumidor.	A1
		La disminución de la tasa activa permite el acceso a préstamos	O2		
		La costumbre ecuatoriana tiene como preferencia la preparación de platillos condimentados	O3	El mercado de condimentos es liderado por empresas con amplia trayectoria	A2
		Con la ampliación de intermediarios minoristas se dará a conocer en más lugares a la empresa y sus productos	O4	La empresa no se ha dado a conocer a los clientes finales	A3
				Existe una variedad de productos sustitutos.	A4
Los condimentos de la microempresa han tenido excelente acogida en las tiendas de las zonas sur de Quito.	O5	Carece de una estructura establecida de requerimientos para el proceso de selección de intermediarios	A5		
		Los requerimientos de personal no están bien definidos.	A6		
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS F - O		ESTRATEGIAS F - A	
Mantenimiento periódico de la maquinaria de la empresa	F1	F3 O1 O3 O4 O5 Implementar una campaña publicitaria que permita dar a conocer los productos de la empresa con el fin de obtener mayor demanda	F4 A1 Realizar un estudio de mercado que permita conocer el nivel de aceptación de los productos de la empresa.		
La empresa mantiene un control de desperdicios de materia prima.	F2				
Variedad de productos para ofertar	F3			F1 A2 A3 Mejorar los procesos de producción para ofrecer productos de calidad.	
Los productos son ofertados en catálogo	F4				
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS D - O		ESTRATEGIAS D - A	
Falta de jefes en los departamentos	D1	D1 O4 O5 Establecer una política de incentivos para el personal	D3 A1 A2 A3 A4 Elaborar un plan estratégico de marketing que permita posicionar y obtener una mayor demanda a la empresa Condimentos El Buen Sabor		
Carece de un plan estratégico, impidiéndole establecer el rumbo de acciones que debe seguir a corto y largo plazo	D2				
Carece de un plan estratégico de marketing	D3				
Falta de personal especializado en áreas importantes para la empresa.	D4			D5, O4, O5 Implementar indicadores de desempeño tanto para la producción como para el personal.	
No se poseen indicadores del desempeño para el personal	D5				D4, A4, A5 Diseñar perfiles del personal que debe conformar la empresa



**2.4.5 Matriz General Electric
Matriz Interna**

Ord	Matriz interna	Calificación	Ponderación	Calificación ponderada
	Fortaleza			
1	Comunicación fluida dentro de la empresa	3	0,100	0,300
2	Mantenimiento periódico de la maquinaria de la empresa	4	0,133	0,533
3	La empresa mantiene un control de desperdicios de materia prima.	3	0,100	0,300
4	Variedad de productos para ofertar	4	0,133	0,533
5	Los productos son ofertados en catálogo	3	0,100	0,300
6	El proceso de compra se lleva a cabo con un formulario.			
	Debilidades			
1	Falta de jefes en los departamentos	1	0,033	0,033
2	Carece de un plan estratégico, impidiéndole establecer el rumbo de acciones que debe seguir a corto y largo plazo	1	0,033	0,033
3	Carece de un plan estratégico de marketing	1	0,033	0,033
4	Limitada capacidad instalada	2	0,067	0,133
5	La empresa tiene un número limitado de clientes	2	0,067	0,133
6	Falta de personal especializado en áreas importantes para la empresa.	2	0,067	0,133
7	La empresa no cuenta con un plan de capacitación para sus colaboradores	1	0,033	0,033
8	No se poseen indicadores del desempeño para el personal	1	0,033	0,033
9	Los procesos de producción no están definidos formalmente	2	0,067	0,133
	TOTAL	30	1,000	2,67
	K= 1/30	0,033		

	Calificación	
	Mayor	Menor
Fortaleza / Oportunidad	4	3
Debilidad / Amenaza	1	2

**Matriz Externa**

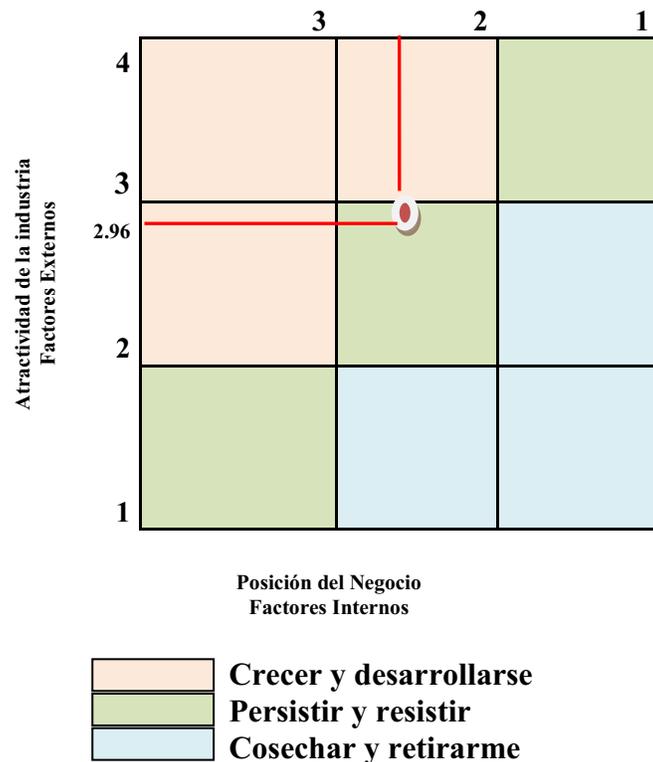
Ord	Matriz externa	Calificación	Ponderación	Calificación ponderada
	Oportunidades			
1	La disminución de la inflación genera mayor poder adquisitivo	3	0,059	0,176
2	El crecimiento del PIB denota la evolución de la economía junto con la reactivación del sector industrial en el país.	3	0,059	0,176
3	La empresa ha mantenido estable el precio de sus productos	4	0,078	0,314
4	La disminución de la tasa activa permite el acceso a préstamos	3	0,059	0,176
5	La costumbre ecuatoriana tiene como preferencia la preparación de platillos condimentados	4	0,078	0,314
6	Calificar para uno de los programas del MIPRO facilitaría el financiamiento de infraestructura y maquinaria.	3	0,059	0,176
7	Acceso a programas para mejorar las condiciones y capacidades de la empresa.	3	0,059	0,176
8	Los convenios, planes y programas a nivel industrial facilitan el acceso a maquinaria de alto nivel tecnológico financiado por el estado.	3	0,059	0,176
9	Con la apertura en el mercado internacional a nuevos inversionistas se inyecta al aparato productivo capital, maquinaria y tecnología, mejorando los procesos para que las empresas sean más competitivas.	3	0,059	0,176
10	Con la ampliación de intermediarios minoristas se dará a conocer en más lugares a la empresa y sus productos	4	0,078	0,314
11	Los condimentos de la microempresa han tenido excelente acogida en las tiendas de las zonas sur de Quito.	4	0,078	0,314



	Amenazas			
1	Aun no se atiende a las 65 parroquias que componen al Distrito Metropolitano de Quito, esto puede ser aprovechado por la competencia debilitando la presencia de la empresa en la mente del consumidor.	1	0,020	0,020
2	El mercado de condimentos es liderado por empresas con amplia trayectoria	2	0,039	0,078
3	La materia prima requerida a los proveedores nacionales puede sobrellevar demoras.	1	0,020	0,020
4	El incremento de las importaciones no petroleras dificulta la participación de la empresa en el mercado	2	0,039	0,078
5	Los productos expendidos por la empresa son en su mayoría en fundas plásticas, las mismas que no son biodegradables.	2	0,039	0,078
6	Existe una variedad de productos sustitutos	2	0,039	0,078
7	La empresa no se ha dado a conocer a los clientes finales	1	0,020	0,020
8	Carece de una estructura establecida de requerimientos para el proceso de selección de intermediarios	2	0,039	0,078
9	Los requerimientos de personal no están bien definidos.	1	0,020	0,020
	TOTAL	51	1,000	2,96
	K= 1/51	0,020		

	Calificación	
	Mayor	Menor
Fortaleza / Oportunidad	4	3
Debilidad / Amenaza	1	2

Matriz General Electric



“Condimentos El Buen Sabor”

En el eje de abscisas se mide la posición competitiva de una unidad estratégica de negocio, mientras que el eje de ordenadas se mide la rentabilidad de la unidad estratégica de negocio.

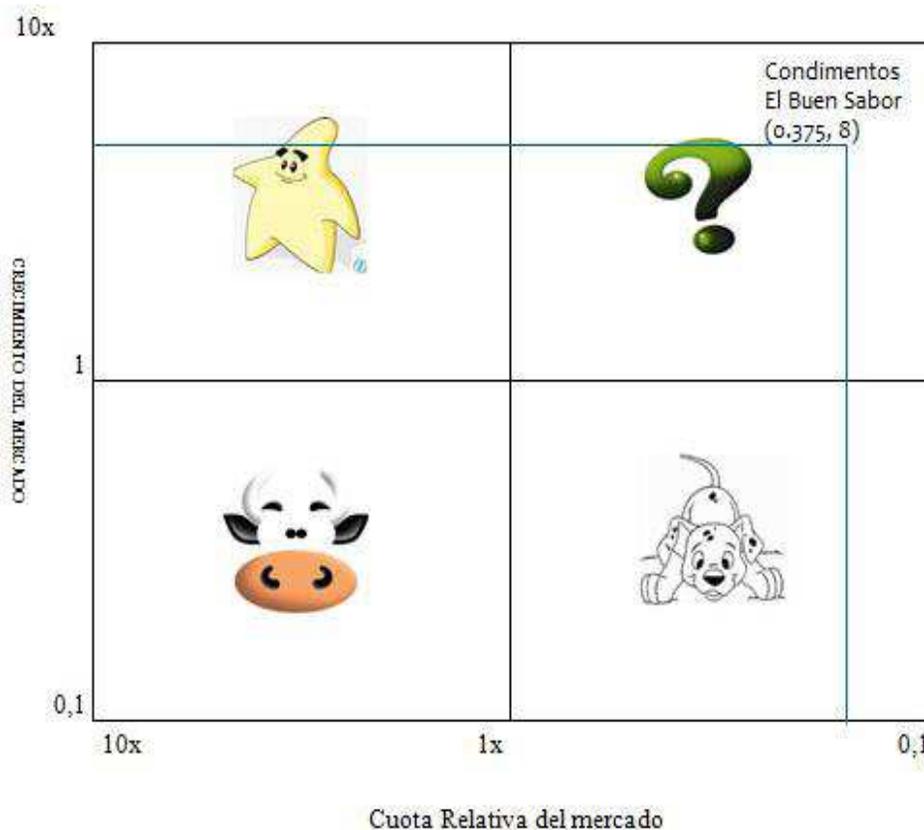
La matriz General Electric tiene como objetivo la identificación de las áreas de actividad que exponen mayor capacidad para generar recursos, por lo cual el producto se considera como un área de actividad.

Condimentos El Buen Sabor se encuentra en el cuadrante persistir y resistir, en el que se manejan estrategias de inversión selectiva para apoyar la diferenciación del producto y

acrecentar la rentabilidad, además se aplican estrategias procurando la segmentación del mercado y estableciendo planes para vencer debilidades.

2.4.6 Matriz Boston Consulting Group

La matriz Boston Consulting Group según Francis Salazar “tiene varias aplicaciones midiendo a las empresas, a los productos, la factibilidad y viabilidad de los objetivos y estrategias. La aplicación a utilizarse en la gestión estrategia de negocios es la evaluación de portafolios de inversión desde la perspectiva de negocios es decir evaluando en sus cuadrantes a toda la empresa comparada con empresas”³



Condimentos El Buen Sabor tiene un índice de crecimiento de 8% y en el desarrollo de la encuesta piloto, realizada a 20 personas, se obtuvo como datos una cuota de mercado

³ GESTION ESTRATEGICA DE MERCADO. Salazar Francis, pág. 86.



de 0,15 para la micro empresa, mientras el principal competidor posee un 0,40 de cuota de mercado, lo que da como resultado una cuota relativa de mercado de 0,375 ubicando a Condimentos El Buen Sabor en el cuadrante Interrogante.

Esto califica a la empresa con beneficios reducidos, baja cuota relativa de mercado, por este motivo es necesario efectuar una adecuada gestión de precios, promoción y distribución lo que conlleva inversión para mantener o aumentar la cuota de mercado.

2.4.7 Matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción

Como se puede apreciar en el desarrollo de la matriz, Condimentos El Buen Sabor se ubica en el cuadrante agresivo, en donde se utilizan estrategias de penetración o desarrollo del mercado, estrategias de integración y estrategias de diversificación.

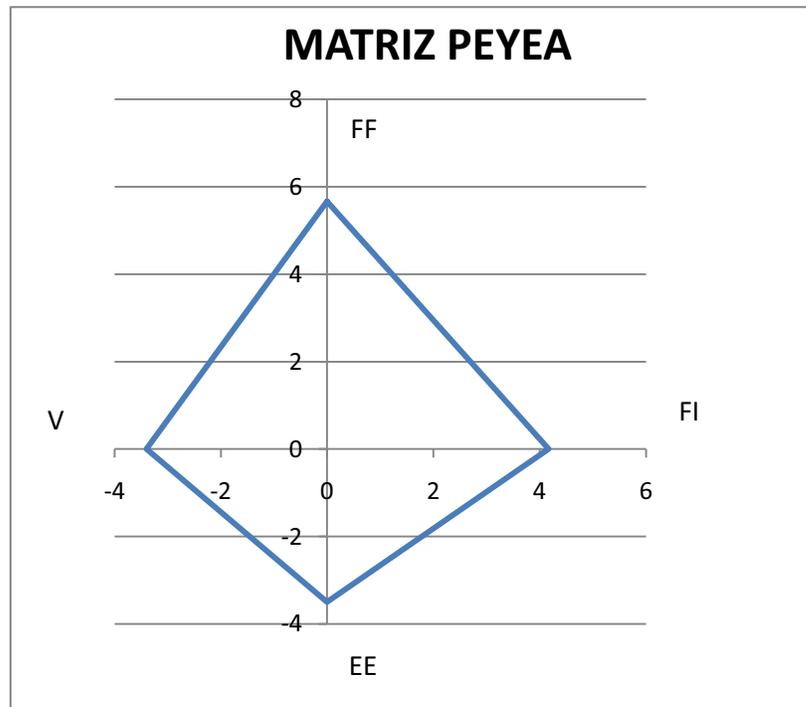
MATRIZ PEYEA CONDIMENTOS EL BUEN SABOR			
Posición estratégica interna	Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)		Valor
	1	Retorno en la inversión	4
	2	Apalancamiento	3
	3	Liquidez	3
	4	Capital de trabajo	4
	5	Flujo de caja	3
	TOTAL		17
	PROMEDIO		5,67
	Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)		Valor
	1	Participación del mercado	-4
2	Calidad del producto	-2	
3	Lealtad del cliente	-3	
5	Conocimiento de la tecnología	-4	
6	Control sobre proveedores y distribuidores	-4	
TOTAL		-17	
PROMEDIO		-3,4	
Posición estratégica externa	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Valor
	1	Cambios tecnológicos	-3
	2	Tasa de Inflación	-2
	3	Variabilidad de la demanda	-5
	4	Rango de precio de productos de la competencia	-4
	TOTAL		-14
	PROMEDIO		-3,5
	Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)		Valor
	1	Potencial de crecimiento	4
	2	Potencial de rentabilidad	4
3	Estabilidad financiera	4	
4	Conocimiento de la tecnología	4	
6	Utilización de los recursos	5	
7	Facilidad de ingreso al mercado	4	
TOTAL		25	
PROMEDIO		4,17	



Factor	Valor	Promedio
FF	17	5,67
VC	-17	-3,4
EE	-14	-3,5
FI	25	4,1666667

Vector Direccional

X	=	FI-VC	0,7666667
Y	=	FF-EE	2,1666667





CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Propósito de la investigación

El propósito de la investigación consiste en descubrir las necesidades y expectativas de los consumidores con respecto a los productos de la empresa “Condimentos El Buen Sabor”.

Por lo tanto los instrumentos de investigación como entrevistas y encuestas servirán de base para obtener datos que justifiquen las decisiones sobre estrategias que tomará la empresa.

Es necesario precisar un estudio de mercado con el fin de enfocar los esfuerzos y capacidades de la empresa, que junto con el desarrollo de estrategias permitan establecer el mercado meta de la micro empresa.

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 General

Realizar el levantamiento de información que permita el diseño de una propuesta estratégica de marketing para el posicionamiento de la empresa “Condimentos El Buen Sabor”.

3.2.2 Específicos

- Identificar las características de los posibles consumidores finales.
- Establecer la demanda que tendría la empresa “Condimentos El Buen Sabor” en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Determinar las razones de consumo de los clientes finales.
- Analizar los requerimientos de los consumidores finales.



3.3 Segmentación de mercado

Para realizar una buena segmentación de mercado se debe cumplir con los siguientes requisitos generales:

- Cuantificación: que pueda medirse el número de elegidos, es decir, su tamaño.
- Homogeneidad: cualidad referida a que efectivamente se haya logrado reunir los datos sobre un colectivo con necesidades y características comunes.
- Accesibilidad: que se refiere a la posibilidad de aproximarse a dicho segmento con ofertas estandarizadas en un tiempo y a un precio rentable.

La segmentación que se aplicará consta de los siguientes tipos:

- Segmentación demográfica, el estudio utilizará los datos del último censo poblacional, específicamente con el número de viviendas, edad, género y la densidad.
- Segmentación socioeconómica, con la intención de conocer la capacidad económica de la población.
- Segmentación conductual, que permitirá establecer el top of mind de marca, los momentos de consumo, y el nivel de uso.

La segmentación del mercado se realizará a los habitantes que componen al Distrito Metropolitano de Quito basado en datos del censo 2001 del INEC.

Tabla 8: Población del DMQ

DESCRIPCIÓN		D.M.Q.			
		Total	%[1]	Hombres	Mujeres
GRUPOS DE EDAD	Total	1.842.201	100	893.716	948.485
	Menor de 1	31.846	1,7	16.077	15.769
	1 a 4	147.079	8,0	74.769	72.310
	5 a 9	182.749	9,9	92.599	90.150
	10 a 14	180.659	9,8	90.862	89.797
	15 a 19	187.794	10,2	91.923	95.871
	20 a 24	194.744	10,6	94.640	100.104
	25 a 29	161.372	8,8	77.225	84.147
	30 a 34	143.806	7,8	69.217	74.589
	35 a 39	129.788	7,0	60.960	68.828
	40 a 44	113.553	6,2	54.099	59.454
	45 a 49	88.561	4,8	42.117	46.444
	50 a 54	73.275	4,0	35.030	38.245
	55 a 59	52.411	2,8	24.936	27.475
	60 a 64	42.295	2,3	19.686	22.609
	65 a 69	34.296	1,9	15.480	18.816
	70 a 74	28.016	1,5	12.873	15.143
75 a 79	20.045	1,1	8.915	11.130	
80 y más	29.912	1,6	12.308	17.604	

Fuente: INEC censo 2001

Elaborado por: www.quito.gov.ec

3.3.1 Tipos de segmentación

La segmentación según María Martínez Guillén (2007, pág. 35) es “útil para empresas pequeñas, porque concentran sus esfuerzos en aquellas partes del mercado que son más rentables de acuerdo con sus posibilidades, les supone un ahorro de medios.”

Las estrategias a considerar para la toma de decisiones son:

❖ Estrategia indiferenciada



Esta estrategia se basa en las características comunes de los segmentos, aplicando en todos los segmentos la misma estrategia, de este modo busca satisfacer necesidades distintas de producto, precio, plaza y promoción de cada uno de los segmentos con una única oferta comercial

*** * Estrategia diferenciada**

Esta estrategia pretende el desarrollo de un marketing-mix para cada uno de los segmentos objetivo detectados, con el fin de ofrecer productos o servicios adaptados a las necesidades.

*** * Estrategia concentrada**

También denominada la estrategia del especialista, porque busca una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado para enfocar sus esfuerzos en el o los segmentos que tenga una ventaja comparativa.

3.3.2 Selección de variables de segmentación

Los condimentos y especias tienen demanda tanto en el área urbana como en el área rural utilizándolos en la cocción de alimentos, los habitantes que se encuentran en estas áreas pueden adquirir los productos desde supermercados hasta en las plazas de mercado en donde el factor depende de la característica de consumidor y de su nivel de ingresos.

Las variables de segmentación a utilizar son:



Tabla 9: Variables de segmentación

DIMENSIÓN PRINCIPAL	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	DESGLOSE
Características de los clientes		
Segmentación demográfica	Edad	16 – 21 años 22 – 27 años 28 – 33 años 34 – 39 años 40 – 45 años 46 - 51 años 52 en adelante
	Género	Masculino, Femenino
	Densidad	Urbano, rural
Segmentación socioeconómica	Ingresos	0 - 150 151 - 300 301 - 450 451 - 600 Más de 600
Situaciones de compra		
Segmentación conductual	Top mind de marca	Condimentsa ILE Condimentos El Buen Sabor Mc Cormick Otra.....
	Frecuencia de consumo	Cada 2 o 3 días..... Cada 4 o 5 días..... Cada semana..... Cada 15 días..... Cada mes.....



	Razones de consumo	Preparar sopa Preparar platos fuertes Condimentar carnes Preparar aguas aromáticas Preparar coladas
	Tipo de establecimiento	En Supermercados En la tienda En el mercado Otra

Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por: Sofía Mercedes Paucar Toro

3.4 Tipos de investigación

El estudio se inicia con una investigación exploratoria, concretamente con la entrevista a la Ing. Villacís representante de “Condimentos El Buen Sabor”, con la finalidad de recopilar información y tener así una mayor visión, tendencias y características del sector proporcionando el respaldo para el desarrollo del estudio.

Para el desarrollo del estudio se contará con la investigación descriptiva, misma que se realizará con la aplicación de encuestas, que servirán como dato para generar estrategias de marketing.

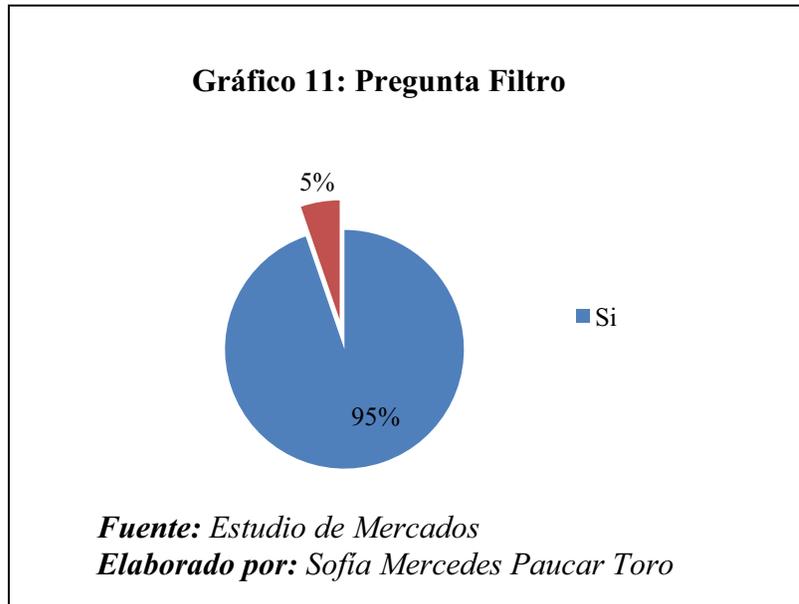
3.5 Metodología y tamaño de la muestra

Con el propósito de establecer el tamaño de la muestra se efectúa una prueba piloto por medio de una encuesta con la siguiente pregunta filtro:

Al momento de preparar sus alimentos, ¿usted hace uso de algún tipo de especia o condimento?

Si ___ No ___

La encuesta se realizó a 20 personas, y se obtuvo los siguientes datos:



De acuerdo a la aplicación de la encuesta piloto se observa como resultado que el 95 % de personas encuestadas consumen condimentos y especias en la elaboración de sus alimentos, y solo el 5 % no hace uso de ningún tipo de especia o condimento.

El estudio se aplicará en la ciudad de Quito, la misma que tiene una población de 1.842.201 según datos del último censo, por tal motivo se establecerá el tamaño de la muestra con la fórmula de población infinita, así:

—

—————



Donde:

n = Tamaño de la muestra

z = 1,96 para el 95% de confianza

p = Frecuencia esperada del factor a estudiar

q = 1- p

B = 0,05 Error admitido

En el estudio se aplicará un muestreo estratificado, este método divide a la población en estratos, en este caso se divide en el género de los habitantes que componen al DMQ.

Para determinar el tamaño de la muestra se realizó una afijación simple, es decir se dará igual número de elementos muestrales a cada estrato, dando así un total de 146 encuestas.

Hombres	893.716	73
Mujeres	948.485	73
Total	1.842.201	146



3.7 Diseño del cuestionario

Tabla 10: Diseño del Cuestionario

OBJETIVOS		PREGUNTA	OPCIÓN DE RESPUESTA	ESCALA	OBSERVACIONES
Identificar las características de los posibles consumidores finales.	Género	Género	Masculino Femenino	Nominal	
	Edad	Edad	16 – 21 años 22 – 27 años 28 – 33 años 34 – 39 años 40 – 45 años 46 - 51 años 52 en adelante	Escala	
	Ingresos	¿Qué ingresos percibe por familia?	0 - 150 151- 300 301- 450 451 – 600 Más de 601	Escala	
	Preferencia	Al momento de preparar sus alimentos, ¿Usted hace uso de algún tipo de especia o condimento?	Si No	Nominal	Pregunta filtro
		¿Usted ha comprado condimentos y especias de la marca Condimentos El Buen Sabor?	Si No	Nominal	
		Sector	¿En qué sector vive?	Urbano / rural / periferia	Nominal



Establecer la demanda que tendría la empresa "Condimentos El Buen Sabor" en el D.M.Q.	Frecuencia de uso	¿Con que frecuencia compra especias y condimentos?	Cada 2 o 3 días..... Cada 4 o 5 días..... Cada semana..... Cada 15 días..... Cada mes.....	Intervalos	
	Top mind de marca	Ordene de acuerdo a su preferencia las marcas que consume con frecuencia	Condimentsa ILE Condimentos el Buen Sabor Mc Cormick Otra..... Cual?	Nominal	
	Aceptación	¿Estaría dispuesto a consumir condimentos y especias de la marca "Condimentos El Buen Sabor"?	Si No	Nominal	
Determinar las razones de consumo de los clientes finales.	Necesidad	Ordene de acuerdo a su preferencia los motivos por los que compra condimentos y especias	Preparar sopa Preparar platos fuertes Condimentar carnes Preparar aguas aromáticas Preparar coladas	Ordinal	Ordene de acuerdo a su preferencia , siendo 1 el de mayor importancia y 5 el de menor importancia
		Ordene de acuerdo a su preferencia, las características que debe tener un condimento y especia	Textura Sabor Precio Cantidad Otro..... Cuál?	Ordinal	Ordene de acuerdo a su preferencia , siendo 1 el de mayor importancia y 5 el de menor importancia
	Preferencia	¿En qué tipo de empaque le gustaría adquirir condimentos?	En plástico En botella de plástico En botella de vidrio En botella tipo squeeze	Nominal	Marcar con una x



Analizar los requerimientos de los consumidores finales.	Publicidad	¿En qué medio de comunicación ha recibido información sobre condimentos y especias?	Radio Televisión Periódico Revistas Otro... Cuál?	Nominal	Marcar con una x	
	Canal de distribución	¿En donde compra condimentos y especias? En Supermercados En la tiendaEn el mercadoOtro? Cuál.....	Nominal	Marcar con una x	
	Producto	Al momento de comprar un condimento o una especia, usted se fija en:	Precio Presentación del empaque Textura Registro sanitario Marca Fecha de elaboración Sabor	Ordinal	Ordene de acuerdo a su preferencia , siendo 1 el de mayor importancia y 7 el de menor importancia	
		¿Cuánto gasta en condimentos y/o especias?	De 4 a 7 \$ De 8 a 15 \$ De 16 a 19 \$ Más de 20 \$	Intervalos		
	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un condimento de 25 gramos?	\$: _____	Razón			

Fuente: Estudio de Mercados
Elaborado por: Sofía Mercedes Paucar Toro



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

OBJETIVO: Realizar el levantamiento de información que permita el diseño de una propuesta estratégica de marketing.
INSTRUCCIONES:
 1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN
 2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERÁN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA
 3.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA O CON NUMEROS SEGÚN INDIQUE

FECHA: _____

CODIGO: _____

INFORMACIÓN PERSONAL

1) **Genero:** Maculino Femenino

2) **Edad :**

16 – 21 años	<input type="checkbox"/>
22 – 27 años	<input type="checkbox"/>
28 – 33 años	<input type="checkbox"/>
34 – 39 años	<input type="checkbox"/>
40 – 45 años	<input type="checkbox"/>
46 – 51 años	<input type="checkbox"/>
52 en adelante	<input type="checkbox"/>

3) **¿Qué ingresos percibe por familia?**

0 - 150	<input type="checkbox"/>
151 - 300	<input type="checkbox"/>
301 - 450	<input type="checkbox"/>
451 - 600	<input type="checkbox"/>
Más de 600	<input type="checkbox"/>

4) **¿En que sector vive?** Urbano Rural Periferia

INFORMACIÓN DE LA DEMANDA

5) **Al momento de preparar sus alimentos, ¿ usted hace uso de algún tipo de especia y/o condimento?**
 SI NO

INSTRUCCIÓN: En caso de contestar que no, muchas gracias por su colaboración.

6) **¿Usted ha comprado condimentos y especias de la marca "Condimentos El Buen Sabor"?**
 SI NO

7) **Constete con una "X". ¿Con qué frecuencia compra especias y condimentos?**

Cada 2 o 3 días	<input type="checkbox"/>
Cada 4 o 5 días	<input type="checkbox"/>
Cada semana	<input type="checkbox"/>
Cada 15 días	<input type="checkbox"/>
Cada mes	<input type="checkbox"/>

8) **Conteste con una "X" . ¿ Qué marca consume con frecuencia ?**

Condimensa	<input type="checkbox"/>
ILE	<input type="checkbox"/>
Condimentos El Buen Sabor	<input type="checkbox"/>
Mc Cormick	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>

Cual? _____

En las siguientes preguntas ordene del 1 al 5, siendo 1 el de mayor importancia y 5 el de menor importancia.

9) **Ordene de acuerdo a su preferencia los motivos por los que compra condimentos y especias**

Preparar sopa	<input type="checkbox"/>
Preparar platos fuertes	<input type="checkbox"/>
Condimentar carnes	<input type="checkbox"/>
Preparar aguas aromáticas	<input type="checkbox"/>
Preparar coladas	<input type="checkbox"/>

10) **Ordene de acuerdo a su preferencia, las características que debe tener un condimento y/o especias**

Textura	<input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Cantidad	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>

Cual? _____

11) **Conteste con una "X". ¿Cuánto gasta en condimentos y/o especias?**

De 4 \$ a 7 \$	<input type="checkbox"/>
De 8 \$ a 11 \$	<input type="checkbox"/>
De 12 \$ a 15 \$	<input type="checkbox"/>
De 16 \$ a 19 \$	<input type="checkbox"/>
Más de 20 \$	<input type="checkbox"/>

12) **¿Estaria dispuesto a consumir condimentos y especias de la marca "Condimentos El Buen Sabor"?**
 SI NO

INFORMACIÓN DE NECESIDADES DEL PRODUCTO

13) **Constete con una "X". ¿ En qué medio de comunicación ha recibido información sobre condimentos y especias?**

Radio	<input type="checkbox"/>
Televisión	<input type="checkbox"/>
Periodico	<input type="checkbox"/>
Revistas	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>

Cual? _____

14) **Conteste con una "X". ¿En qué tipo de empaque le gustaria adquirir condimentos?**

En plástico	<input type="checkbox"/>
En botella de plástico	<input type="checkbox"/>
En botella de vidrio	<input type="checkbox"/>
En botella tipo squeeze	<input type="checkbox"/>

Ordene de acuerdo a su preferencia del 1 al 7, siendo 1 el de mayor importancia y 7 el de menor importancia.

15) **Al momento de comprar condimentos y especias, usted se fija en:**

Precio	<input type="checkbox"/>
Presentacion del empaque	<input type="checkbox"/>
Textura	<input type="checkbox"/>
Registro sanitario	<input type="checkbox"/>
Marca	<input type="checkbox"/>
Fecha de elaboración	<input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/>

16) **Conteste con una "X" . ¿En dónde compra condimentos y especias?**

En Supermercados	<input type="checkbox"/>
En la tienda	<input type="checkbox"/>
En el mercado	<input type="checkbox"/>

17) **¿Cuánto estaria dispuesto a pagar por un condimento de 25 gramos?**
 \$ _____

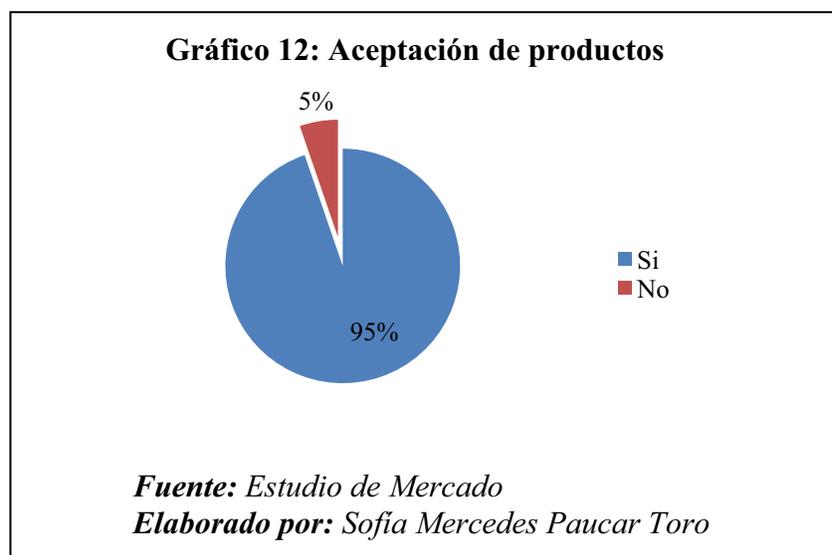
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.8 Aplicación de la encuesta piloto

Al momento de preparar sus alimentos, ¿usted hace uso de algún tipo de especia o condimento?

Si ___ No ___

La encuesta se realizó a 20 personas, y se obtuvo los siguientes datos:



De acuerdo a la encuesta piloto se observa como resultado que el 95 % de personas consumen condimentos y especias en la elaboración de sus alimentos, y solo el 5 % no hace uso de ningún tipo de especia o condimento.

3.9 Procesamiento de Datos e Interpretación

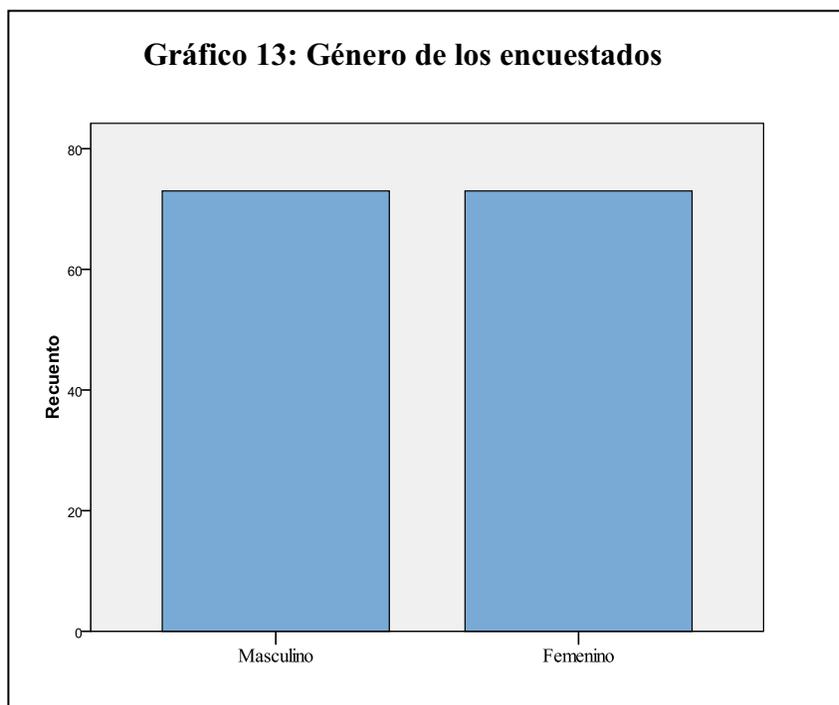
3.9.1 Codificación

La recopilación de la información se realizara mediante encuestas las mismas que serán procesadas al programa estadístico SPSS 17.0, posteriormente se procederá a su interpretación.

Pregunta 1: Género de los encuestados

Tabla 11: Género de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Masculino	73	50.0	50.0	50.0
Femenino	73	50.0	50.0	100.0
Total	146	100.0	100.0	

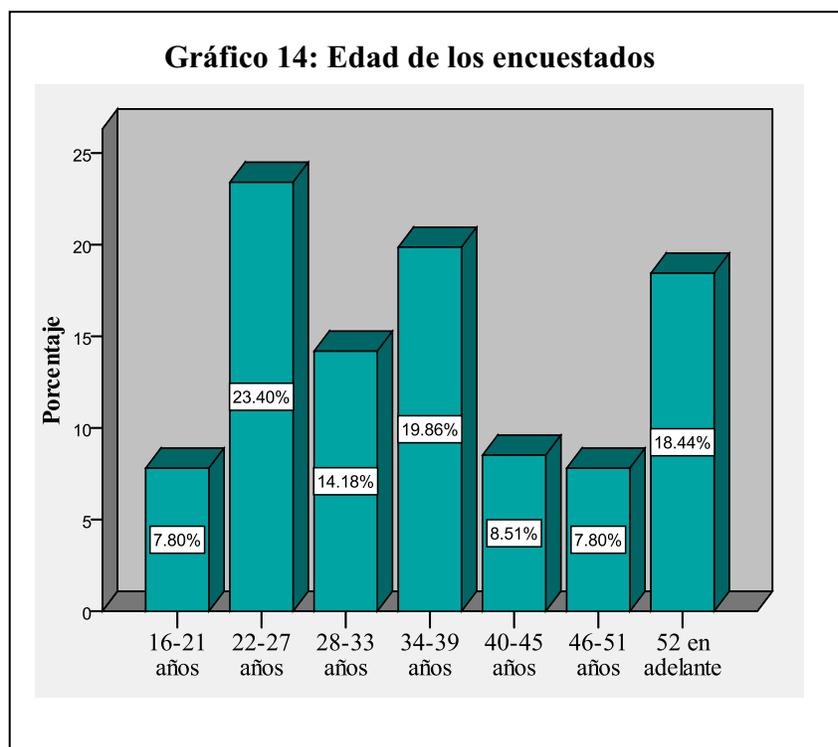


Para conocer la preferencia de los clientes potenciales se dividió la muestra en igual número de encuestados, siendo 73 hombres y 73 mujeres.

Pregunta 2: Edad

Tabla 12: Edad de los encuestados

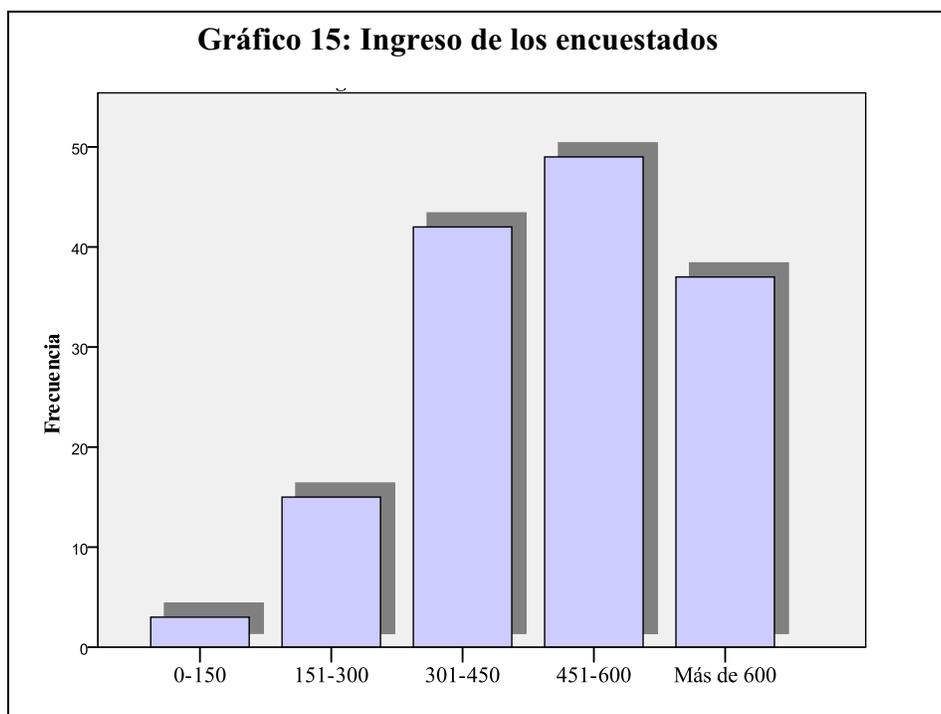
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	16-21 años	11	7.8	7.8	7.8
	22-27 años	33	23.4	23.4	31.2
	28-33 años	20	14.2	14.2	45.4
	34-39 años	28	19.9	19.9	65.2
	40-45 años	12	8.5	8.5	73.8
	46-51 años	11	7.8	7.8	81.6
	52 en adelante	26	18.4	18.4	100.0
	Total	141	100.0	100.0	



De acuerdo a la aplicación de las encuestas se obtiene que la edad de los encuestados es de 23,40 % de 22 a 27 años, lo que permitirá conocer gustos y preferencias con respecto a condimentos y especias según la edad de la población.

Pregunta 3: Ingresos**Tabla 13: Ingresos de los encuestados**

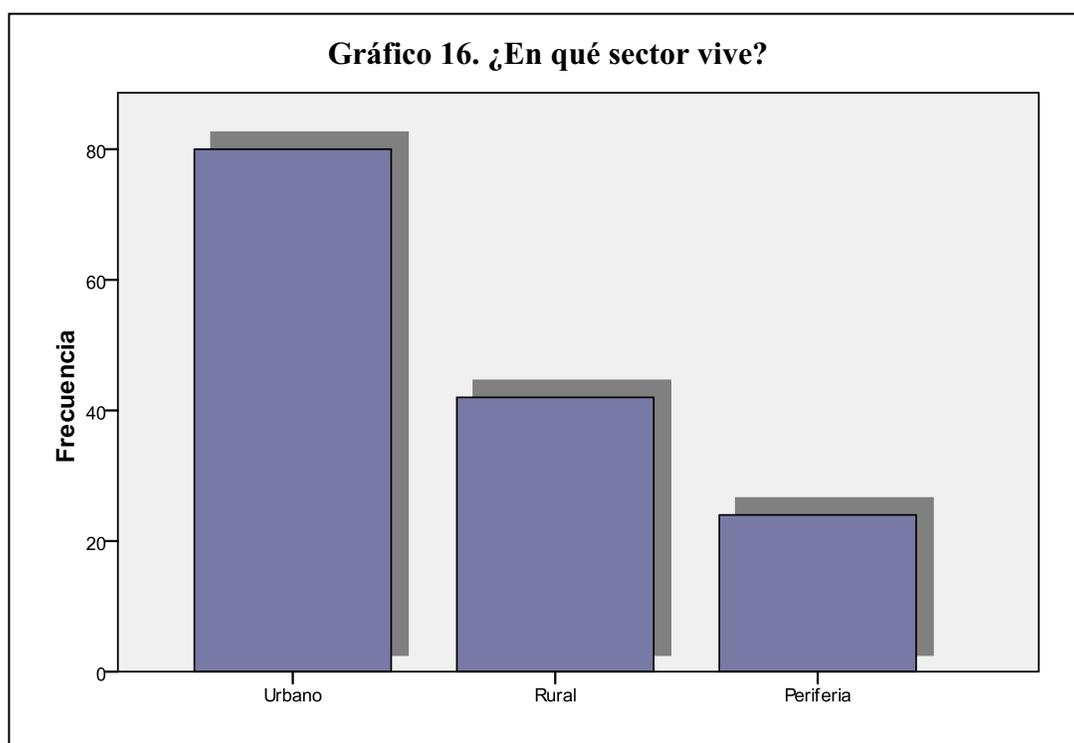
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0-150	3	2.1	2.1	2.1
	151-300	15	10.3	10.3	12.3
	301-450	42	28.8	28.8	41.1
	451-600	49	33.6	33.6	74.7
	Más de 600	37	25.3	25.3	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

Gráfico 15: Ingreso de los encuestados

El 2,1 % de los encuestados tienen ingresos de 0\$ a 150\$, un 10,3 % de los ingresos es de 151 \$ a 300\$, el 28,8% de los encuestados tiene ingresos de 301 \$ a 450 \$, el 33,6 % de los encuestados tienen ingresos de 451 \$ a 600 \$, mientras que el 25,3% de los encuestados tienen más de 600 \$. Conociendo que la canasta básica familiar se encuentra en los 500 \$, la mayoría de los encuestados cuentan con los ingresos necesarios para cubrir la canasta básica

Pregunta 4: ¿En qué sector vive?**Tabla 14: ¿En qué sector vive?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Urbano	80	54.8	54.8	54.8
Rural	42	28.8	28.8	83.6
Periferia	24	16.4	16.4	100.0
Total	146	100.0	100.0	



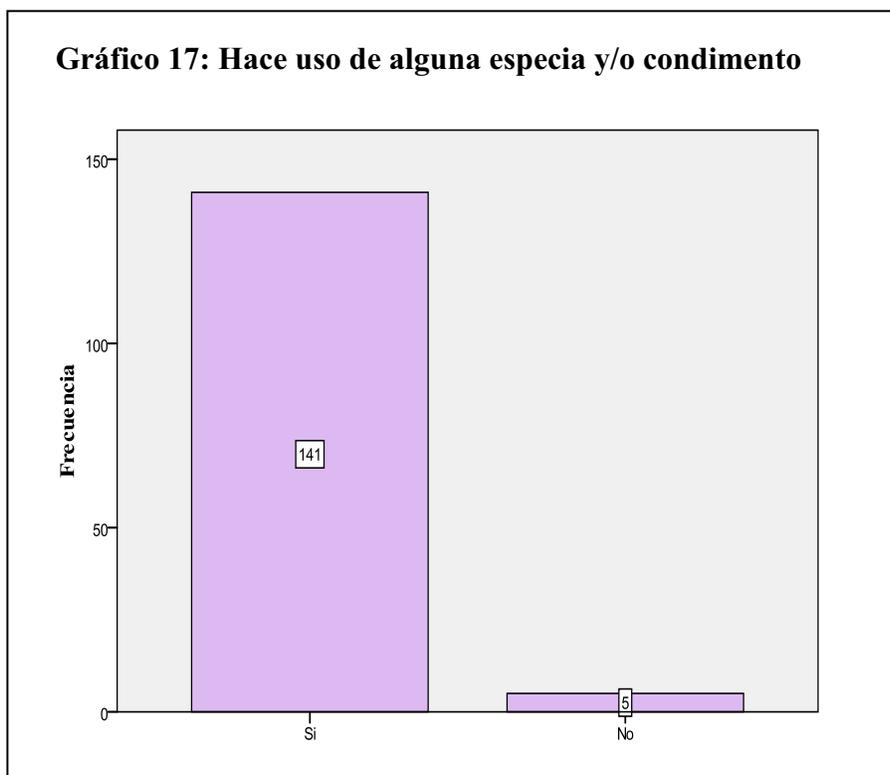
Del total de las encuestas se observa que el 54,8% de los encuestados viven en la zona urbana, 28,8% en la zona rural y el 16,4 % en las zonas aledañas del Distrito Metropolitano de Quito, con lo cual Condimentos El Buen Sabor se enfocará a la distribución de sus productos en zonas urbanas.

Pregunta 5: ¿Al momento de preparar sus alimentos hace uso de alguna especia y/o condimento?

Tabla 15: Hace uso de alguna especia y/o condimento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	141	96.6	96.6	96.6
No	5	3.4	3.4	100.0
Total	146	100.0	100.0	

Gráfico 17: Hace uso de alguna especia y/o condimento



Como se puede apreciar en la gráfica el 96,6 % de encuestados si utilizan especias y/o condimentos al momento de preparar sus alimentos; mientras que el 3,4 % de los encuestados no utilizan ningún tipo de especia y/o condimento.

Pregunta 6:

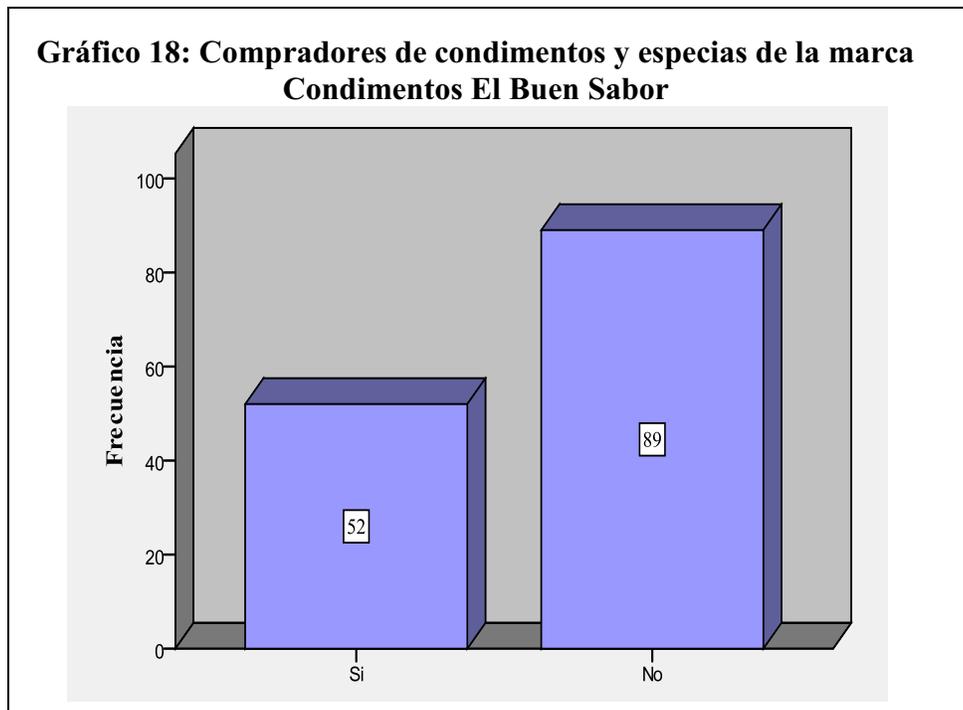
¿Usted ha comprado condimentos y especias de la marca Condimentos El Buen

Sabor?

**Tabla 16: Compradores de condimentos y especias de la marca
Condimentos El Buen Sabor**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	52	36.9	36.9	36.9
No	89	63.1	63.1	100.0
Total	141	100.0	100.0	

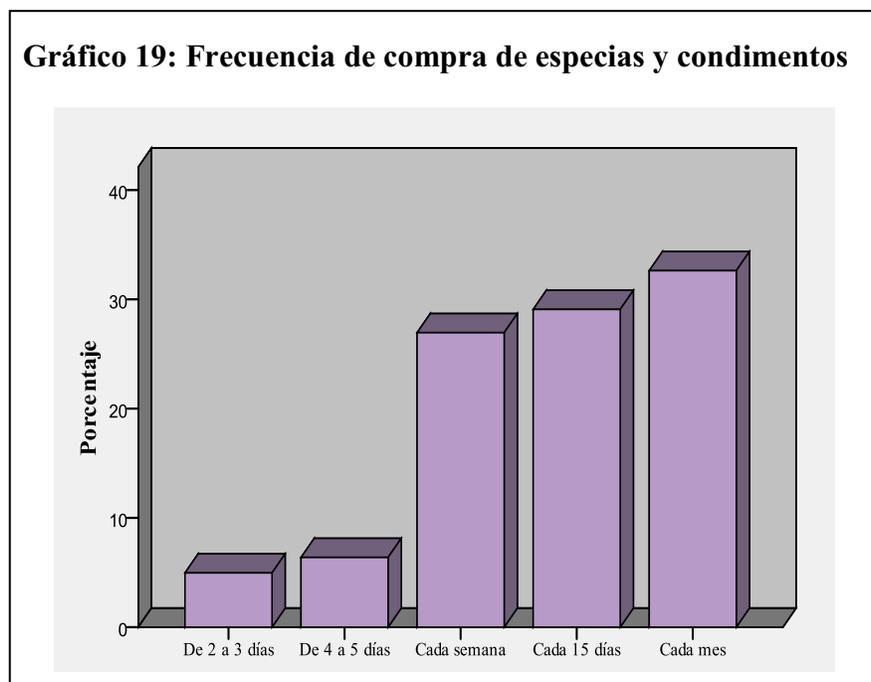
**Gráfico 18: Compradores de condimentos y especias de la marca
Condimentos El Buen Sabor**



Con respecto a los datos de las encuestas del 96,6 % de personas que consumen condimentos y especias, el 36,9 % de las personas encuestadas si han comprado productos de la empresa Condimentos El Buen Sabor mientras que un 63,1 % de encuestados no han adquirido los productos de la empresa.

Pregunta 7:***¿Con qué frecuencia compra especias y condimentos?*****Tabla 17: Frecuencia de compra de especias y condimentos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
De 2 a 3 días	7	5.0	5.0	5.0
De 4 a 5 días	9	6.4	6.4	11.3
Cada semana	38	27.0	27.0	38.3
Cada 15 días	41	29.1	29.1	67.4
Cada mes	46	32.6	32.6	100.0
Total	141	100.0	100.0	

Gráfico 19: Frecuencia de compra de especias y condimentos

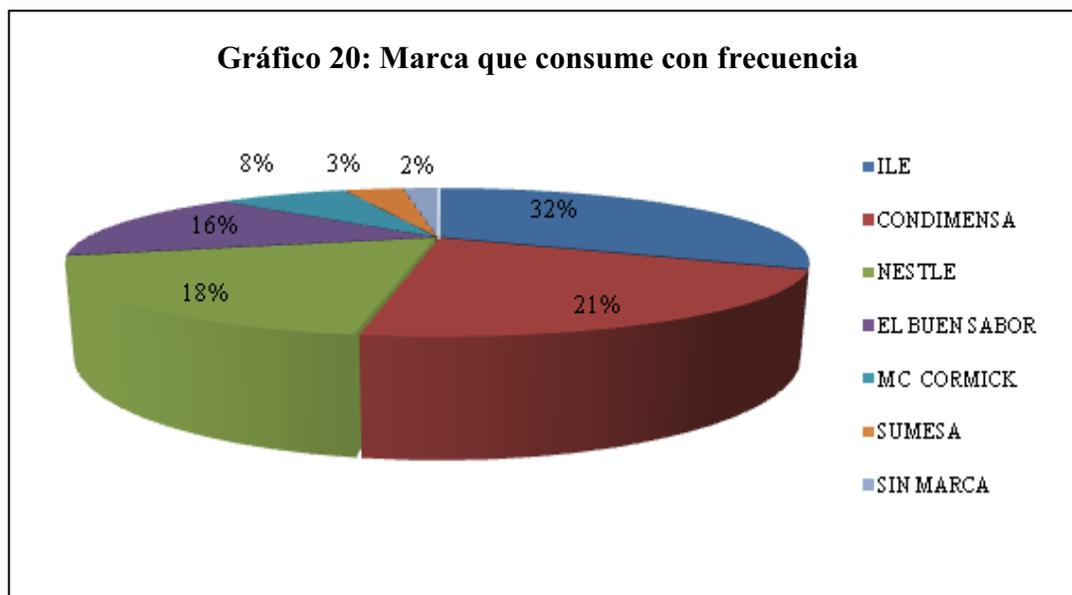
Como se puede apreciar en el gráfico las personas consumen especias y condimentos con una frecuencia de cada semana que corresponde al 27 %, mientras que la frecuencia de consumo por cada 15 días y cada mes es de 29,1 % y 32,6 % correspondiente.

Pregunta 8:

¿Qué marca consume con frecuencia?

Tabla 18: Estadísticos descriptivos de las marcas que consume con frecuencia

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Desv. típ.
ILE	141	.00	1.00	45.00	.46781
Condimensa	141	.00	1.00	29.00	.40563
Nestle	141	.00	1.00	26.00	.38919
El_Buen_sabor	141	.00	1.00	22.00	.36418
Mc Cormick	141	.00	1.00	11.00	.26915
Sumesa	141	.00	1.00	5.00	.18560
Sin_marca	141	.00	1.00	3.00	.14482
N válido (según lista)	141				



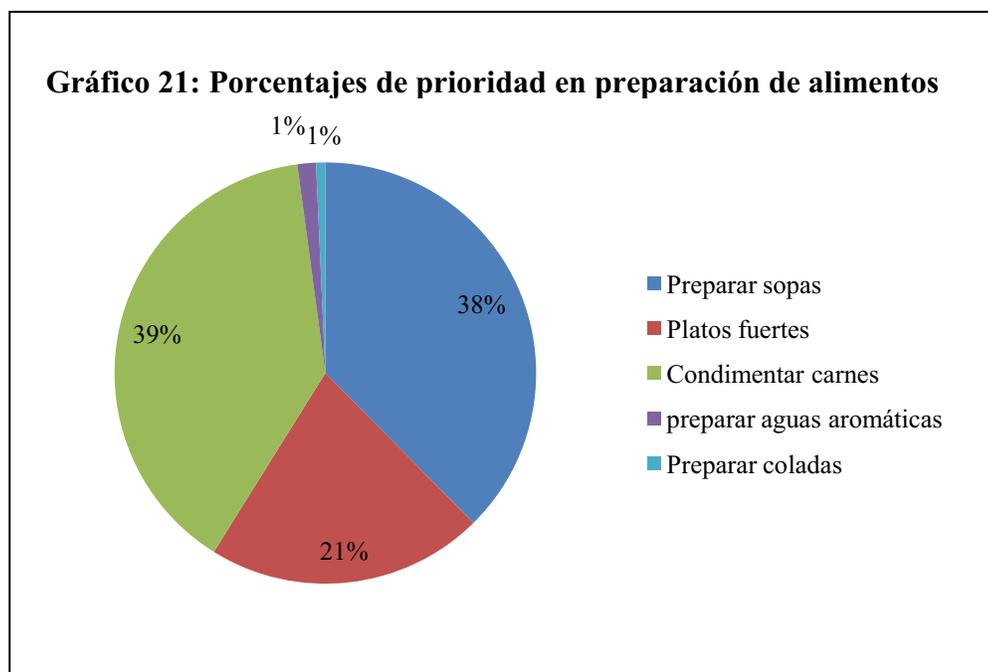
Del 96,6 % de encuestados que aceptaron el producto, el 32% consumen condimentos de marca ILE, le sigue Condimensa con un 21 % de los encuestados. Se aprecia que un 18 % de los encuestados consume productos Nestle que tienen que ver con caldos solubles y cubos sazonadores.

Pregunta 9:

Ordene de acuerdo a su preferencia los motivos por los que compra condimentos y especias

Tabla 19: Prioridad en preparación de alimentos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Preparar sopas	53	37,6
Platos fuertes	30	21,3
Condimentar carnes	55	39,0
Preparar aguas aromáticas	2	1,4
Preparar coladas	1	0,01
Total	141	100



De los encuestados, el 39 % prefiere adquirir condimentos para condimentar carnes, junto con un 38 % de encuestados que los utiliza para preparar sopas.

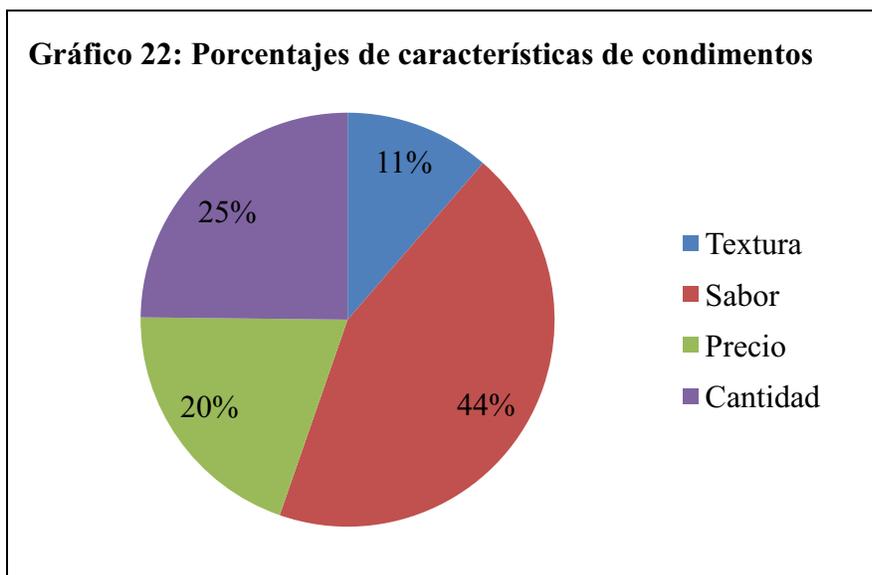
Pregunta 10:

Ordene de acuerdo a su preferencia, las características que debe tener un condimento y/o especias

Tabla 20: Características de condimentos

	Frecuencia	Porcentaje
Textura	16	11
Sabor	62	44
Precio	28	20
Cantidad	35	25
Total	141	100

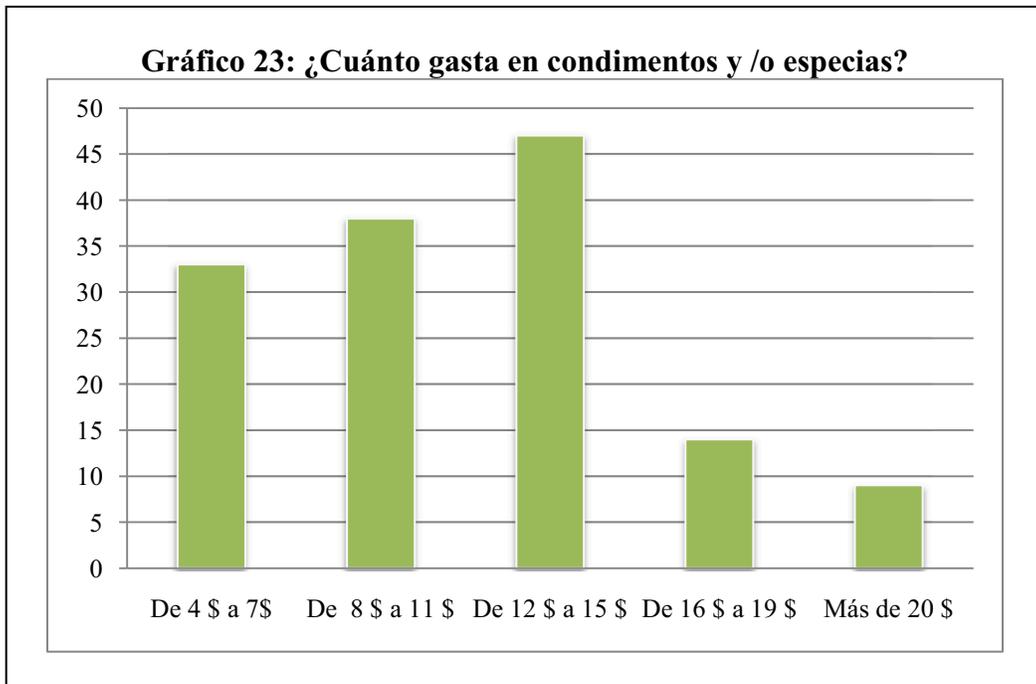
Gráfico 22: Porcentajes de características de condimentos



Del 96,6% de personas que consumen condimentos y especias, el 44% de encuestados prefiere que un condimento y/o especia posea un buen sabor y el 25 % prefiere más cantidad de condimentos y/o especias.

Pregunta 11: ¿Cuánto gasta en condimentos y/o especias?**Tabla 21: ¿Cuánto gasta en condimentos y/o especias?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 4 \$ a 7\$	33	23.4	23.4	23.4
	De 8 \$ a 11 \$	38	26.9	26.9	50.3
	De 12 \$ a 15 \$	47	33.3	33.3	83.6
	De 16 \$ a 19 \$	14	9.9	9.9	93.5
	Más de 20 \$	9	6.5	6.5	100.0
Total		141	100.0	100.0	

Gráfico 23: ¿Cuánto gasta en condimentos y /o especias?

Como se aprecia en el gráfico, el 33 % de las personas gastan entre 12\$ y 15\$ dólares en condimentos y / o especias, es decir que el precio promedio de gasto es de 13,5 dólares.

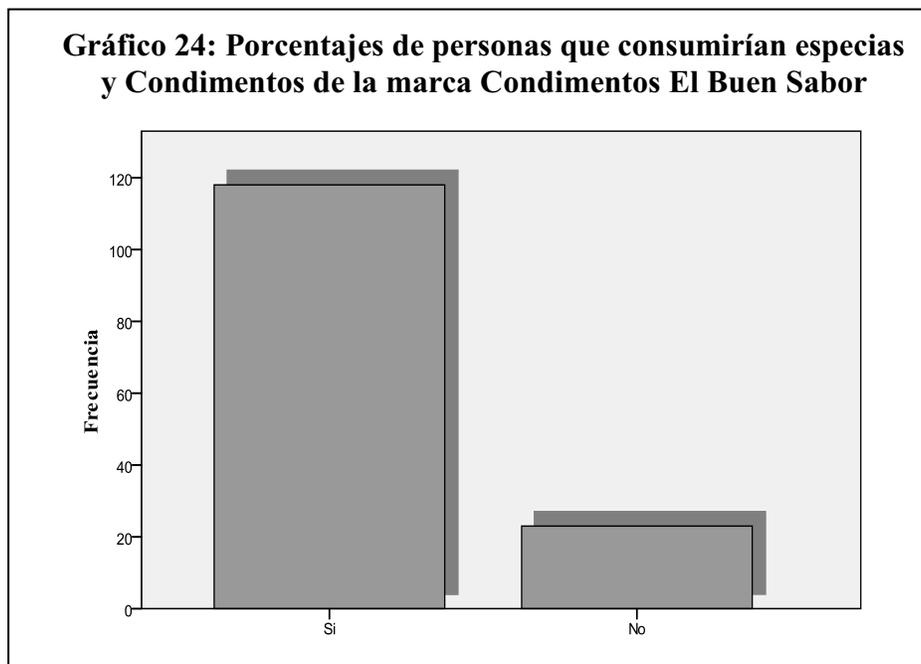
Pregunta 12:

¿Estaría dispuesto a consumir condimentos y especias de la marca Condimentos El Buen Sabor?

Tabla 22: ¿Estaría dispuesto a consumir condimentos y especias de la marca Condimentos El Buen Sabor?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	118	83.7	83.7	83.7
No	23	16.3	16.3	100.0
Total	141	100.0	100.0	

Gráfico 24: Porcentajes de personas que consumirían especias y Condimentos de la marca Condimentos El Buen Sabor



Con respecto al 96,6 % de personas que consumen condimentos y especias, el 83,7 % de personas estarían dispuestas a consumir los productos de la empresa, es decir que existe una respuesta favorable para la micro empresa.

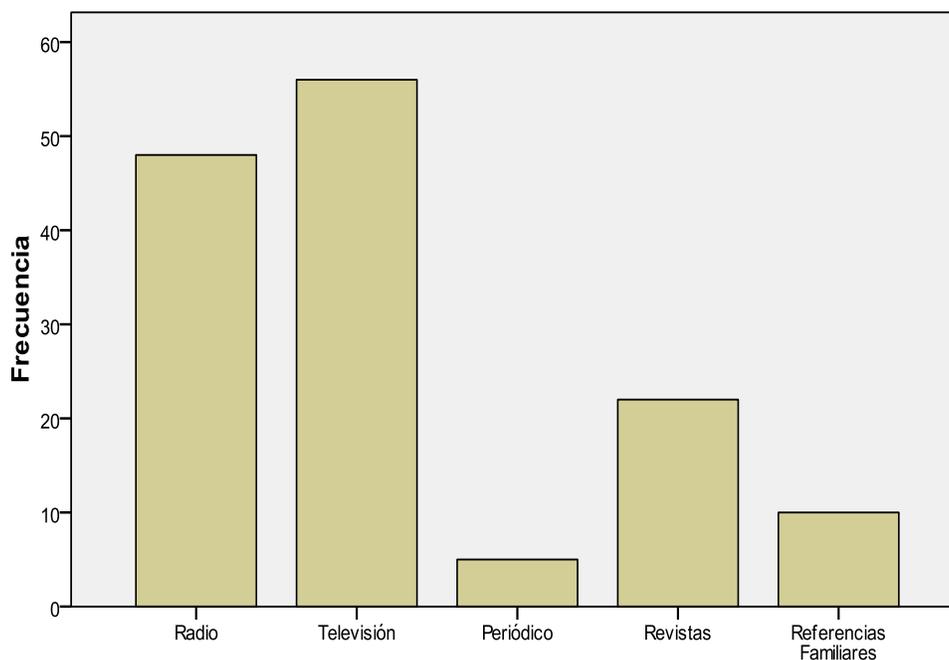
Pregunta 13:

¿En qué medio de comunicación ha recibido información sobre condimentos y/o especias?

Tabla 23: ¿En qué medio de comunicación ha recibido información sobre condimentos y especias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Radio	48	34.0	34.0	34.0
	Televisión	56	39.7	39.7	73.8
	Periódico	5	3.5	3.5	77.3
	Revistas	22	15.6	15.6	92.9
	Referencias Familiares	10	7.1	7.1	100.0
	Total	141	100.0	100.0	

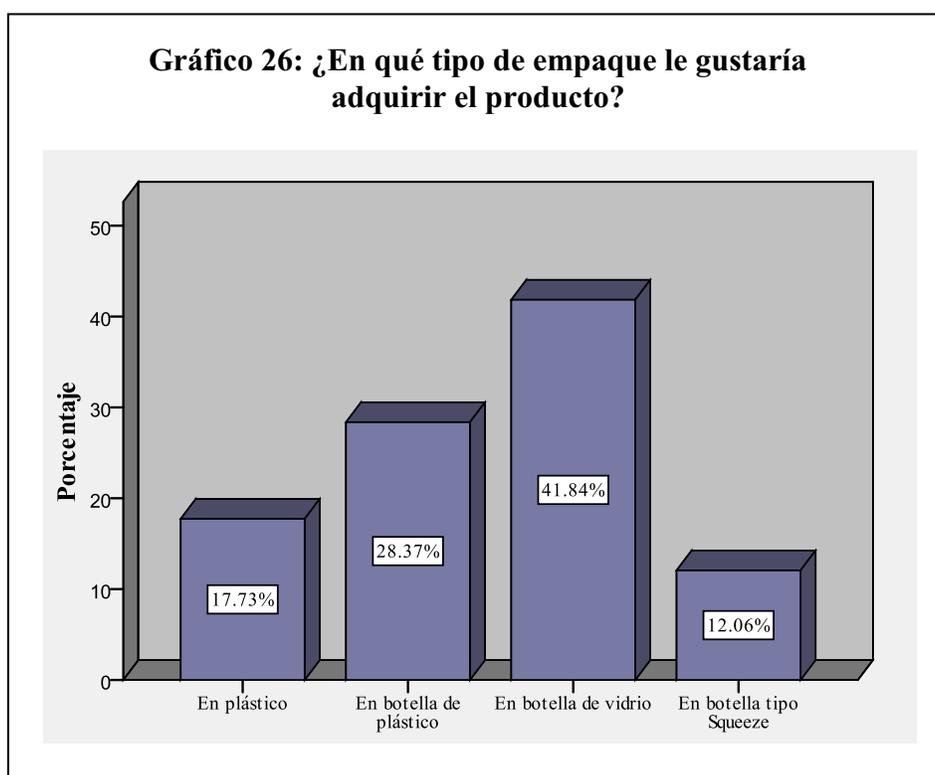
Gráfico 25: Medios de comunicación



La información de condimentos y especias, dirigidas hacia los consumidores han sido en su mayoría por televisión 39,7 %, seguido de anuncios en la radio 34 %.

Pregunta 14: ¿En qué tipo de empaque le gustaría adquirir condimentos?**Tabla 24: ¿En qué tipo de empaque le gustaría adquirir condimentos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
En plástico	25	17.7	17.7	17.7
En botella de plástico	40	28.4	28.4	46.1
En botella de vidrio	59	41.8	41.8	87.9
En botella tipo Squeeze	17	12.1	12.1	100.0
Total	141	100.0	100.0	



La primera clasificación 17,73 % “en plástico” hace referencia a presentaciones en pequeños empaques de variado peso en gramos, las botellas de plástico tienen una acogida de 28,37 %, pero aun así no superan al 41,84% de presentación en vidrio.

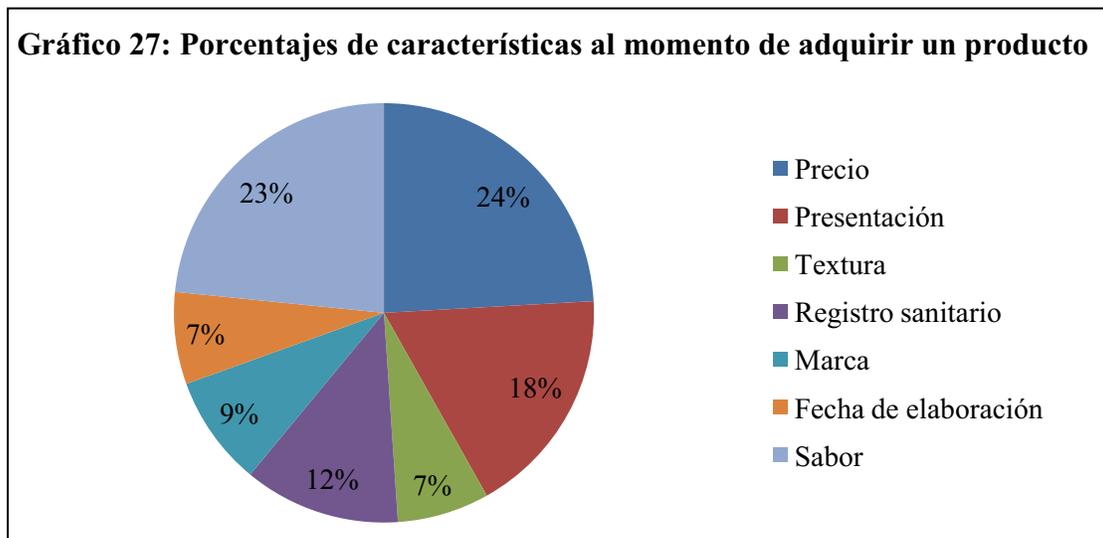
Pregunta 15:

Ordene de acuerdo a su preferencia siendo 1 el más importante y 7 el menos importante, Al momento de comprar condimentos y especias, usted se fija en:

Tabla 25: Características al momento de adquirir un condimento

	Frecuencia	Porcentaje
Precio	34	24
Presentación	25	18
Textura	10	7
Registro sanitario	17	12
Marca	12	9
Fecha de elaboración	10	7
Sabor	33	23
Total	141	100

Gráfico 27: Porcentajes de características al momento de adquirir un producto



Según el gráfico al momento de comprar condimentos y especias, el 24 % de los encuestados se fija en el precio de los productos, luego en el sabor que corresponde al 23 %. Por tal motivo para Condimentos El Buen Sabor lo ideal es diferenciarse por precio, junto con la caracterización del sabor de sus productos.

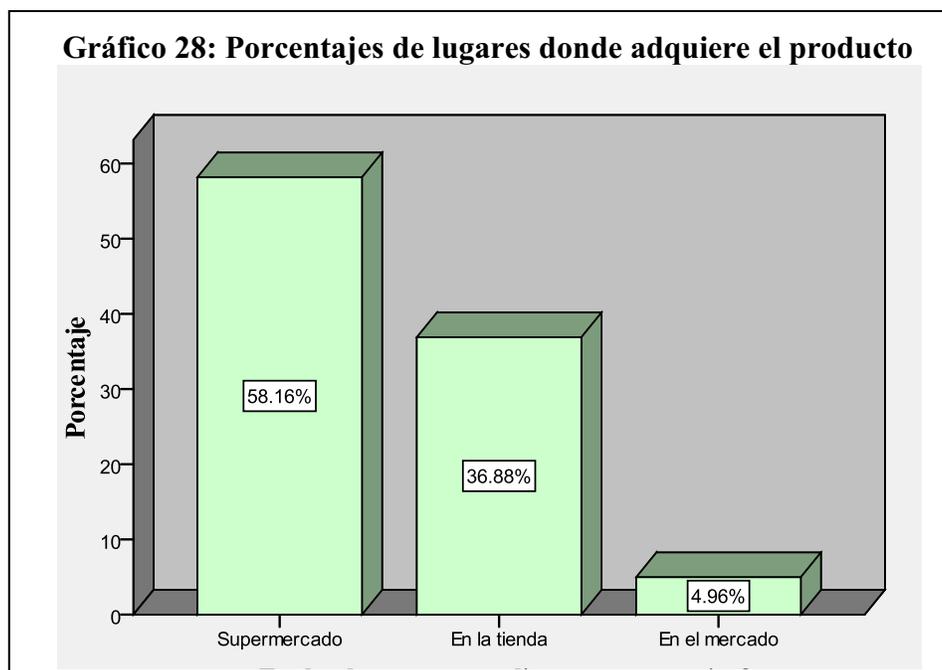
Pregunta 16:

¿En donde compra condimentos y especias?

Tabla: 26 ¿En donde compra condimentos y especias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Supermercado	82	58.2	58.2	58.2
	En la tienda	52	36.9	36.9	95.0
	En el mercado	7	5.0	5.0	100.0
	Total	141	100.0	100.0	

Gráfico 28: Porcentajes de lugares donde adquiere el producto



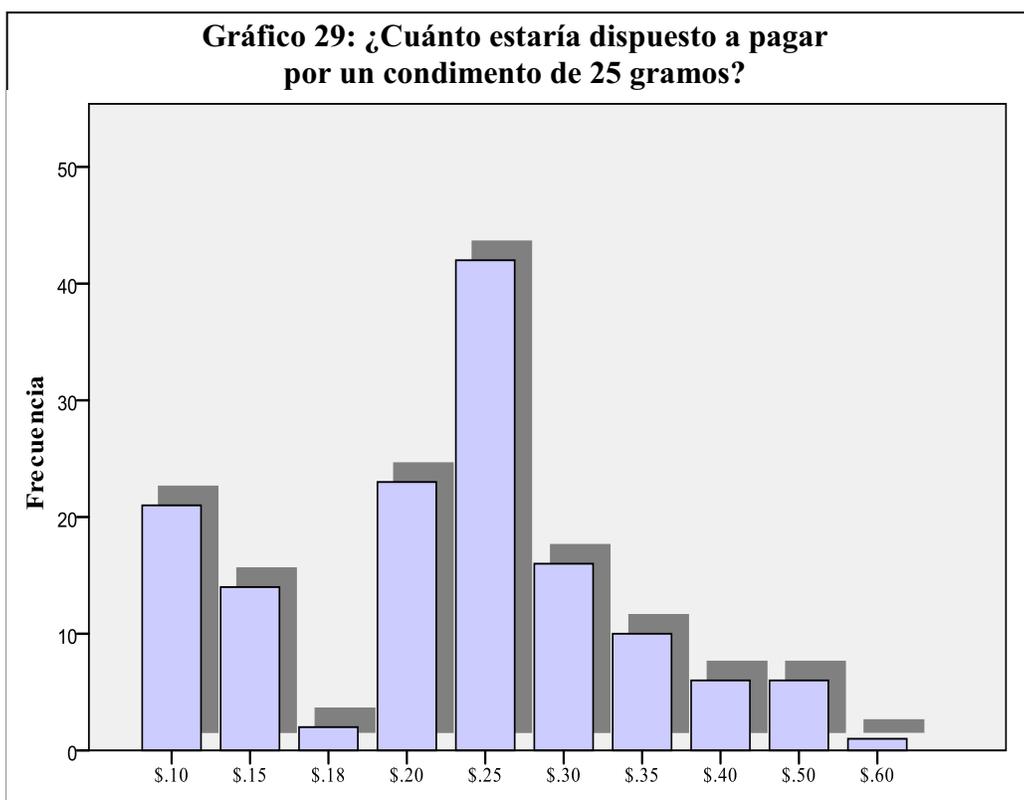
Como se aprecia en el gráfico el 58,16 % de los encuestados prefiere acudir a un supermercado al momento de realizar sus compras de condimentos y especias, seguido de tiendas con un 36,88%, mientras que 4,96% un número reducido de personas prefiere adquirir sus condimentos y especias en mercados. Para Condimentos El Buen Sabor la meta es llegar a expender en un supermercado, pero al momento es factible expender en tiendas.

Pregunta 17:

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un condimento de 25 gramos?

Tabla 27: Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un condimento de 25 gramos?	141	\$.10	\$.60	\$.2409	\$.10144
N válido (según lista)	141				



El precio que estaría dispuesto a pagar el 96,6% de las personas que consumen especias y/o condimentos por un condimento de 25 gramos es de 0,24 centavos. Condimentos El Buen Sabor expende aliño preparado en presentación de 26 gramos en un precio mínimo de 10 centavos permaneciendo en el rango de aceptación de precios de los consumidores.

Cruce de variables

Tabla de contingencia Género de los encuestados * Al momento de comprar condimentos y especias se fija en:

	Género de los encuestados	
	Hombres	Mujeres
Sabor	15	18
Fecha de elaboración	4	6
Marca	3	9
Textura	7	3
Presentación	15	10
Precio	17	17
Registro sanitario	8	9
	69	72

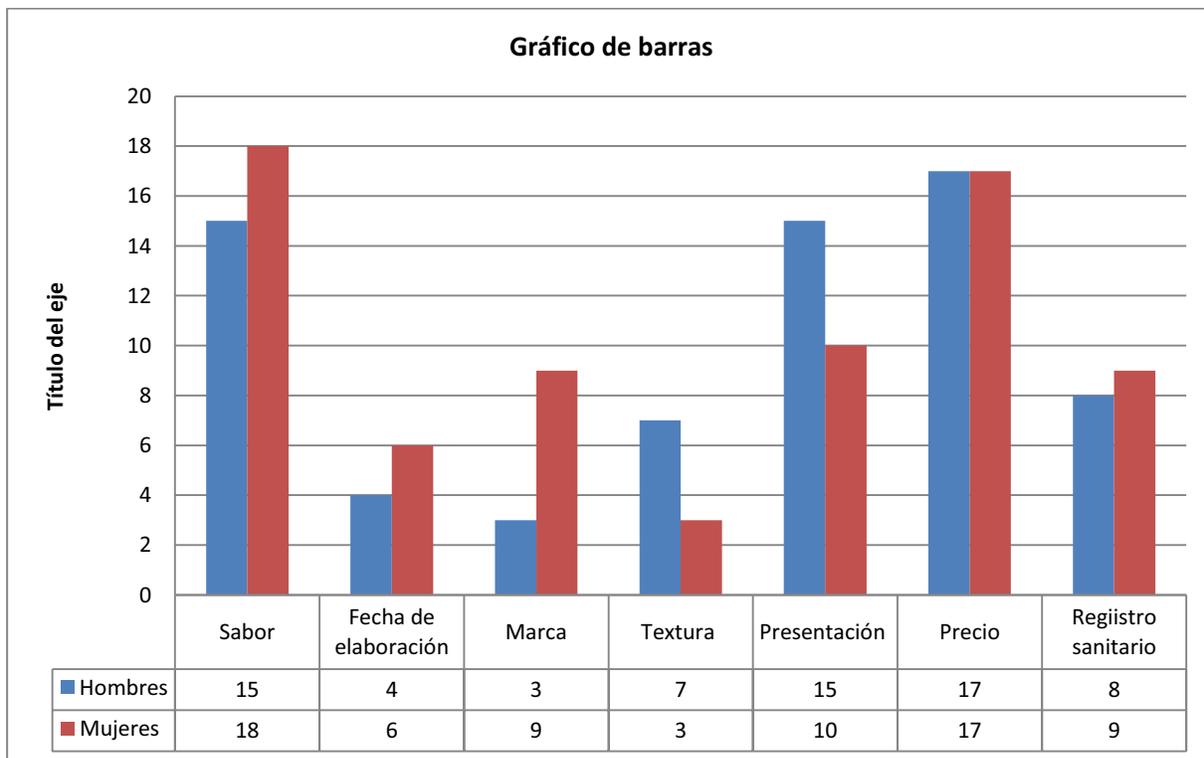


Tabla de contingencia Genero de los encuestados * ¿Con qué frecuencia compra especias y condimentos?

Recuento

		¿Con qué frecuencia compra especias y condimentos?					Total	
			De 2 a 3 días	De 4 a 5 días	Cada semana	Cada 15 días		Cada mes
Genero de los encuestados	Masculino	4	2	3	12	25	27	73
	Femenino	1	5	6	26	16	19	73
Total		5	7	9	38	41	46	146

Pruebas de chi-cuadrado

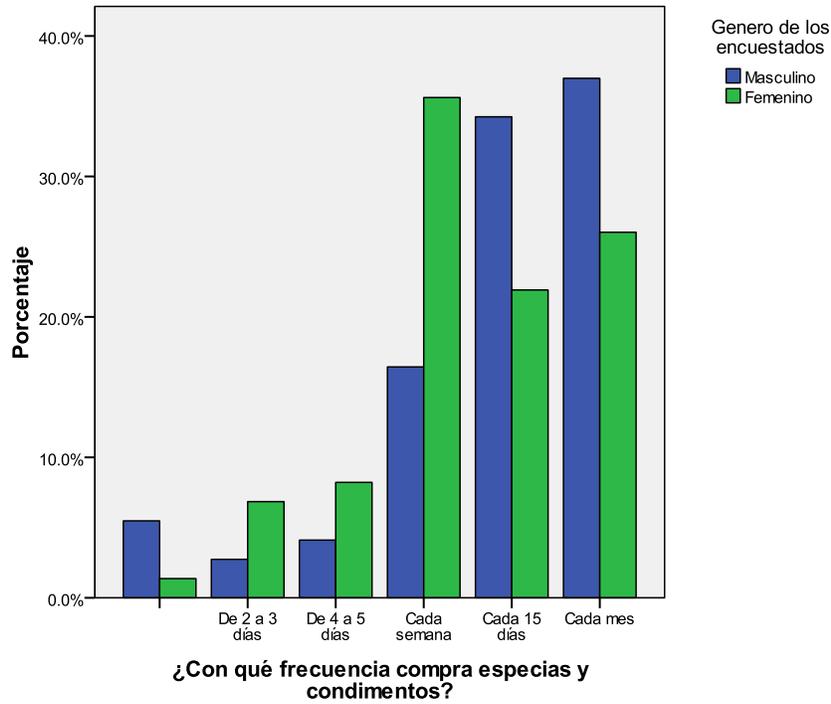
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.611 ^a	5	.027
Razón de verosimilitudes	12.947	5	.024
N de casos válidos	146		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,50.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	.294	.027
	V de Cramer	.294	.027
	Coefficiente de contingencia	.282	.027
N de casos válidos		146	

Gráfico de barras



Como se aprecia en el gráfico tanto hombres como mujeres compran condimentos y/o especias, siendo en su mayoría las frecuencias de consumo cada semana, cada 15 días y cada mes. Por lo cual Condimentos El Buen Sabor se enfocará a los dos géneros.



En qué sector vive por al momento de preparar sus alimentos hace uso de alguna especia y/o condimento?

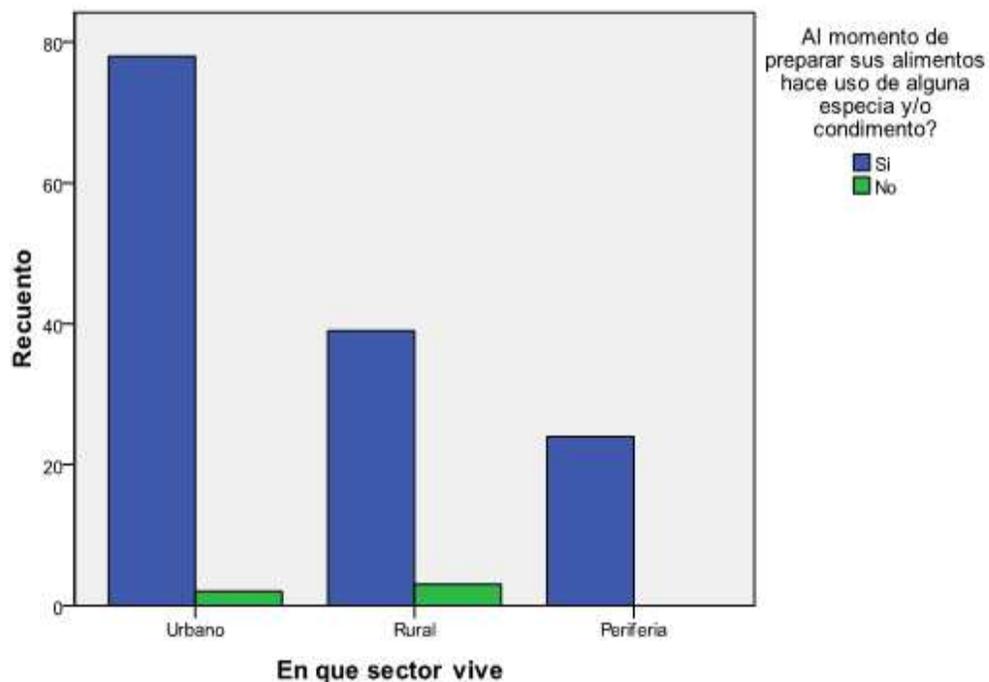
Tabla de contingencia En que sector que vive * Al momento de preparar sus alimentos hace uso de alguna especia y/o condimento?

			Al momento de preparar sus alimentos hace uso de alguna especia y/o condimento?		Total
			Si	No	
En qué sector vive	Urbano	Recuento	78	2	80
		% dentro de Al momento de preparar sus alimentos hace uso de alguna especia y/o condimento?	55.3%	40.0%	54.8%
	Rural	Recuento	39	3	42
		% dentro de Al momento de preparar sus alimentos hace uso de alguna especia y/o condimento?	27.7%	60.0%	28.8%
	Periferia	Recuento	24	0	24
		% dentro de Al momento de preparar sus alimentos hace uso de alguna especia y/o condimento?	17.0%	.0%	16.4%
Total		Recuento	141	5	146
		% dentro de Al momento de preparar sus alimentos hace uso de alguna especia y/o condimento?	100.0%	100.0%	100.0%

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	.137	.245
N de casos válidos		146	

Gráfico de barras



Como se aprecia en el grafico el 55,3 % de las personas que viven en las zonas urbanas estarían dispuestas a consumir Condimentos El Buen Sabor, por tal motivo se debe abarcar a la mayoría de parroquias urbanas del distrito.



3.10 Elección del segmento

El segmento al cual se dirigirá Condimentos El Buen Sabor es:

Segmento Sabor	Personas que buscan que el producto aporte con un sabor agradable a los diferentes platos que elaboran en el hogar.
-----------------------	---

Género: hombres y mujeres

Edad: de 34 años

Segmento Precio:	Personas que prefieren un producto sano, natural y de calidad a un precio accesible.
-------------------------	--

Género: hombres y mujeres

Edad: desde los 22 años

Segmento Versátil/ apariencia:	Le dan prioridad tanto a los atributos como a la facilidad y utilidad de los productos, para acompañar la preparación de sus comidas.
---------------------------------------	---

Género: hombres y mujeres

Edad: desde 22 años

3.11 Oferta

La oferta es la cantidad de una mercancía que los vendedores son capaces de colocar a la venta a un determinado precio durante un periodo de tiempo.

Los elementos que condicionan a la demanda son:



- * **Precio del bien:** Mientras más alto sea el precio del bien, más son las posibilidades de que el ofertante obtenga utilidades, por lo que aumenta la oferta en el mercado.
- * **Precio de los bienes relacionados que se producen:** Los precios de los bienes y servicios relacionados que las empresas producen influyen en la oferta, es decir, bienes que se pueden producir utilizando los mismos recursos.
- * **Precios esperados en el futuro:** Si se espera que el precio de un bien aumente, el beneficio de vender dicho bien en el futuro es más alto; en consecuencia la oferta disminuye hoy y aumenta en el futuro.
- * **El número de oferentes:** Esto se da cuando el número de empresas va creciendo, respectivamente aumenta la oferta.
- * **Tecnología:** Da paso a la creación y presentación de nuevos productos y servicios junto con la disminución de los costos de producción.

Curva de la oferta

Esta curva muestra las cantidades de un bien o servicio que un oferente está dispuesto a vender a diferentes niveles de precios, manteniendo a los demás determinantes constantes. La curva creciente de oferta muestra cómo la cantidad ofrecida es proporcional al incremento del precio, reflejando con esto el comportamiento de los productores.

Ley de la oferta

Un precio elevado representa ingresos para los productores, lo que los estimula a aumentar la producción y a los vendedores a ofrecer más de un producto; sucede lo contrario cuando el precio baja debido a que no se logra cubrir con los costos de producción.

3.11.1 Métodos de proyección

3.11.1.1 Tendencias o promedios

También se lo conoce como el método de ritmo económico y se basa en la proyección de las tendencias mediante series cronológicas de datos. Estos se utilizan cuando:

1. Existe información disponible de las variables a pronosticar.
2. Se maneja información cuantificable y con datos históricos.
3. Se considera que el comportamiento de los datos sigue un patrón razonable.

**** Promedios móviles:**

Este método supone que la serie cronológica es estable, es decir, cuando el comportamiento de los datos muestran un crecimiento o un decrecimiento lo hacen en una tendencia constante. El método de promedios móviles sirve cuando se tiene información no desagregada y cuando no se conoce otro método más sofisticado que permita predecir con mayor confianza.

Al emplearlo, se asume que todas las observaciones de la serie cronológica tienen el mismo grado de importancia para la estimación del variable a pronosticar.

$$\text{Promedio}_\text{móvil} = \frac{\sum (n_\text{valores}_\text{de}_\text{datos}_\text{más}_\text{recientes})}{n}$$

**** Suavización Exponencial:**

Este método pronostica otorgando una ponderación a los datos dependiendo del peso que tengan dentro del cálculo del pronóstico; esta ponderación se lleva a cabo a través de otorgarle un valor a la constante de suavización, α , que puede ser mayor que cero y menor que uno.



El método de suavización exponencial supone que el proceso es constante, al igual que el método de promedios móviles, pero está diseñado para atenuar una desventaja del método de promedios móviles, en donde los datos para calcular el promedio tienen la misma ponderación, de tal manera que esta técnica considera que las observaciones recientes tienen más valor, por lo que le otorga mayor peso dentro del promedio.

$$F_{t+1} = \alpha Y_t + (1 - \alpha) F_t$$

Donde:

- F_{t+1}** = Pronóstico de la serie de tiempo para el periodo de t + 1.
Y_t = Valor real del periodo anterior al año a pronosticar.
F_t = Valor real del periodo anterior al año a pronosticar.
α = Constante de suavización ($0 \leq \alpha \leq 1$)

**** Incremento porcentual relativo**

Se determina el incremento de la demanda de cada periodo con respecto al anterior, tanto en valor como en porcentaje, posteriormente se saca el promedio aritmético de los incrementos porcentuales y se aplica dicho incremento al último valor real conocido y así sucesivamente.

$$Y = Y_0 (1 + \Delta\%)^n$$

Donde:

- Y** = Oferta / Demanda
Y₀ = Primer dato de la oferta / demanda conocido
Δ% = Incremento porcentual promedio
n = Periodo

3.11.1.2 Económicos

Según Nassir Sapag Chain, en el libro criterios de evaluación de proyectos Mc Graw Hill México (pag.30) “Mediante un sistema de ecuaciones estadísticas se interrelacionan a las actividades de diferentes sectores de la economía, ayudan a evaluar la repercusión que tienen en la demanda de un producto o servicio.”

Aplicando este método es posible medir el grado de confiabilidad de la relación existente entre variables.

* Regresión lineal

En el método de regresión lineal se debe determinar una relación entre la variable dependiente y la variable independiente, lo que implica la verificación de la relación de las variables asociadas.

$$Y^* = a + bx$$

* Mínimos cuadrados

Es una técnica de análisis numérico incluida dentro de la optimización matemática, en la que dados un conjunto de pares, se intenta encontrar la función que mejor se aproxime a los datos, de acuerdo con el criterio de mínimo error cuadrático.

Intenta minimizar la suma de los cuadrados de las diferencias ordenadas, llamadas residuos, entre los puntos generados por la función y los correspondientes en los datos.

$$f(x) = \sum_{j=1}^m c_j f_j(x)$$

3.11.1.3 Método de series de tiempo

El método de series de tiempo es una secuencia de datos, observaciones o valores, medidos en un momento determinado del tiempo en intervalos espaciados uniformemente. Con este método se determina un patrón básico del comportamiento de la variable facilitando la proyección.

El análisis de series temporales comprende métodos que ayudan a interpretar este tipo de datos, extrayendo información representativa. Por lo general el método de series de tiempo facilita el análisis dentro de la proyección y el pronóstico.

La notación empleada para la representación matemática es:

$$X = X_1 + X_2 + X_3 + \dots$$

$$Y = X : t \in T$$

3.11.2 Proyección de la oferta

Para realizar la proyección de la oferta se utilizó el método de incremento porcentual relativo, ya que existe información disponible histórica y presente acerca de la oferta de los productos.

Año	x	Y PIB Industria manufacturera	Porcentaje de variación
2003	1	2.440.425,00	4,59
2004	2	2.519.338,00	3,23
2005	3	2.752.169,00	9,24
2006	4	2.946.239,00	7,05
2007	5	3.090.781,00	4,91
2008	6	3.341.096,00	8,1
2009	7	3.290.210,00	-1,52
Total	28	20.380.258,00	35,6



Proyección de la Oferta:

Incremento porcentual relativo 1,0509	
Año 2010	5.036.614,32
Año 2011	5.561.936,89
Año 2012	6.454.418,16
Año 2013	7.871.034,59
Año 2014	10.086.726,00
Año 2015	13.583.519,38

3.12 Demanda

Se entiende por demanda la cantidad de bienes o servicios que pueden ser adquiridos en el mercado para satisfacer una necesidad específica a un precio determinado.

La demanda es función de una serie de factores, como la necesidad real que se tiene del bien, su precio, el nivel de ingresos de la población, a continuación se detallan los más importantes:

- ↳ **Efecto sustitución:** Siempre y cuando los demás factores que influyen en los planes de compra permanezcan constantes, cuando el precio de un bien aumenta, la demanda de dicho bien o servicio disminuye, pues cada bien o servicio tienen sustitutos, que pueden ser utilizados en su lugar.
- ↳ **Precios esperados en el futuro:** Si se espera que el precio de un bien o servicio aumente en el futuro y si dicho bien puede almacenarse, el costo de oportunidad de obtener el bien para su utilización posterior es menor hoy de lo que será cuando el precio haya aumentado, lo que provoca que la demanda actual aumente.



- ↳ **Ingreso:** Cuando el ingreso aumenta, los consumidores compran más; cuando el ingreso disminuye, los consumidores compran menos. Un bien normal es aquel cuya demanda sube conforme el ingreso aumenta; un bien inferior es aquel cuya demanda baja conforme el ingreso aumenta.

- ↳ **Población:** La demanda también depende del tamaño y de la distribución de la población; cuanto más grande sea la población, mayor será la demanda de todos los bienes y servicios; cuanto menos numerosa sea la población, menor será la demanda de todos los bienes y servicios.

- ↳ **Preferencias:** Las preferencias son las actitudes de un individuo hacia los bienes y servicios.

- ↳ **Precio del bien o servicio:** Al aumentar el precio de un bien o servicio la cantidad demandada disminuye y viceversa, al disminuir el precio la cantidad demandada aumenta.

La demanda en relación con la temporalidad tiene que ver con:

- ↳ **Demanda continua,** es la demanda que permanece durante largos periodos de tiempo, siempre se encuentra en crecimiento.

- ↳ **Demanda cíclica,** esta demanda se relaciona con los periodos del año dados por circunstancias comerciales o climatológicas.



La demanda de Condimentos El Buen Sabor corresponde a una demanda continua relacionada a las personas que desean adquirir el producto para su consumo, en base a esto la micro empresa pretende satisfacer las necesidades de los consumidores formando parte de sus preferencias al momento de la compra.

Curva de la demanda

Es la representación gráfica de la relación matemática entre la máxima cantidad de un determinado bien o servicio que un consumidor estaría dispuesto a pagar a cada precio de ese bien.

Ley de la demanda

La ley de la demanda dice que mientras las variables o factores se mantienen constantes, la cantidad demandada de un bien disminuye conforme aumenta su precio. Es decir que el precio es inversamente proporcional a la demanda

3.12.1 Métodos de proyección

3.12.1.1 Método subjetivo

Son métodos que se utilizan cuando los antecedentes no son confiables como para predecir el comportamiento, o cuando no se dispone o se carece de información para hacer el pronóstico, por dichos motivos se apoyan en opiniones de expertos. Dentro de estos resaltan:

↳ *Criterio de los directivos*



Se basa en la intuición, experiencia e incluso corazonada del directivo que realiza la proyección, este método depende del criterio de una sola persona, pero para reducir los inconvenientes que representa este método, se establece una confrontación de diferentes puntos de vista dado por expertos, para luego llegar a un consenso, lo que se conoce como método de **DELPHI**.

3.12.1.2 Método de investigación de mercado

↳ Medidas de intención de compra

En este método se solicita directamente a los compradores sus intenciones de compra en un periodo dado, es importante tener cuidado en que la medida en que la intención se aleje del presente es menos confiable. Se obtienen mejores resultados cuando los consumidores están obligados a planificar sus compras con anticipación.

3.12.1.3 Mediante elasticidades

Existen otros dos métodos básicos de proyección mediante elasticidades.

↳ Mediante la elasticidad del precio de la demanda

$$EP = \frac{Q_2 - Q_1}{P_2 - P_1} \times \frac{P_2 - P_1}{Q_2 + Q_1}$$

↳ Mediante la elasticidad del ingreso

$$EP = \frac{Q_2 - Q_1}{I_2 - I_1} \times \frac{I_2 - I_1}{Q_2 + Q_1}$$

3.12.1.4 Proyección de la demanda mediante tasas de crecimiento poblacional o geométrico

Se utiliza este método cuando se conoce la cantidad de población existente en el área que es consumidora ya sea porque toda la población es consumidora, o se ha determinado claramente la proporción de dicha población que sería consumidora potencial.

$$P_n = P_o(1+r)^8$$

Donde:

P_n = Población actual

P_o = Población anterior

3.12.1.5 Proyección de la demanda mediante tasas de crecimiento aritmético

Existen algunas demandas que no están directamente relacionadas con el crecimiento de la población, más bien con el crecimiento de un sector empresarial en específico, para ello se utiliza las tasas de crecimiento aritmético.

$$r = \frac{\text{año2} - \text{año1}}{\text{año1}}$$

3.12.2 Proyección de la demanda

Para proyectar la demanda se consideró el método de investigación de mercado (Intención de Compra), junto con la información obtenida de las encuestas aplicadas en la ciudad de Quito.

Calculo de demanda	Hombres	893.716,00
	Mujeres	948.485,00
	Total	1.842.201,00
Porcentaje de aceptación 83%		1.529.026,83
Promedio de gasto mensual		13,5
Frecuencia de compra		12
Gasto anual		162,00
Total demanda		61.925.586,62

Para la proyección de la demanda se utilizó 1,0509 como factor de crecimiento incremental, obteniendo la siguiente demanda proyectada:

Año	Demanda Proyectada
2010	61.925.586,62
2011	65.074.945,02
2012	68.384.470,80
2013	71.862.309,60
2014	75.517.021,34
2015	79.357.601,28

3.13 Demanda insatisfecha

Es aquella demanda que no ha sido cubierta en el mercado, es decir que los productos o servicios que son producidos u ofrecidos en el mercado no son suficientes para cubrir los requerimientos del mercado.

Año	Oferta	Demanda	Demanda insatisfecha
2010	5.561.936,89	61.925.586,62	56.363.649,72
2011	6.454.418,16	65.074.945,02	58.620.526,86
2012	7.871.034,59	68.384.470,80	60.513.436,21
2013	10.086.726,00	71.862.309,60	61.775.583,60
2014	13.583.519,38	75.517.021,34	61.933.501,96
2015	19.222.863,00	79.357.601,28	60.134.738,29



3.14 Captación de mercado y capacidad instalada

La capacidad instalada se refiere a la producción máxima que puede generar una empresa con todos los recursos físicos con los que cuenta es decir maquinaria, equipo e instalaciones.

La capacidad instalada se detalla de los principales productos de la empresa a continuación:

Periodo	Tipo de producto	Cantidad del producto
Diario	Aliño preparado	700 empaques de 45 gr
	Comino	870 empaques de 45 gr
	Achiote	760 empaques de 45 gr
Semana	Aliño preparado	3.500 empaques de 45 gr
	Comino	4.350 empaques de 45 gr
	Achiote	3.800 empaques de 45 gr
Mes	Aliño preparado	14.000 empaques de 45 gr
	Comino	17.400 empaques de 45 gr
	Achiote	15.200 empaques de 45 gr

La maquinaria disponible en la empresa es la siguiente:

- Máquina envasadora: posee una capacidad de 20 botellas por minuto, en un mes la producción sería de:

$$160 \text{ horas} * 60\text{min} = 9.600 \text{ min} * 20 \text{ botellas} = 192.000 \text{ botellas}$$

- Máquina dosificadora y selladora, tiene capacidad de de 10 envases por minuto:

$$160 \text{ horas} * 60\text{min} = 9.600 \text{ min} * 10 \text{ envases} = 96.000 \text{ envases}$$



- Máquina mezcladora con capacidad de 100 kg/ 20 minutos.

La empresa tiene capacidad para producir 288.000 productos, lo que le permite captar un 9,20% del mercado insatisfecho.

3.15 Segmentación

3.15.1 Mercado meta

Según Stanton Etzel y Walker en el libro Fundamentos de marketing, definen al mercado meta como “el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing”⁴

El grupo de clientes que la micro empresa pretende captar y enfocar sus esfuerzos de mercado, corresponde a hombres y mujeres que viven en el Distrito Metropolitano de Quito comprendidos en la zona urbana y rural de la ciudad incluidos en los segmentos sabor, precio y versatilidad.

3.15.2 Posicionamiento

Según Roger J. Best en su libro Marketing estratégico (2008), el objetivo del posicionamiento “... es crear una posición producto-precio que sea atractiva para el mercado objetivo y que genere una buena fuente de cash flow para la empresa.”

El posicionamiento del producto lo integran variables como diferenciación del producto, precio, amplitud de la línea de producto, imagen de marca, calidad en los servicios y nuevos productos.

⁴ Fundamentos de Marketing, 13ª. Edición Stanton Etzel y Walker. Mc Graw Hill, pág. 167



El posicionamiento por atributos de Condimentos El Buen Sabor está basado en una cualidad distintiva del producto que se trata del sabor, esto tiene que ver con la concentración de la mezcla del producto ofreciendo un sabor natural tanto en las especias como en el condimento. El eslogan para el posicionamiento es “Para el buen comer”.

Condimentos El Buen Sabor también pretende un posicionamiento por función del uso o aplicación, lo apropiado es posicionar a los condimentos y especias como productos ideales para la preparación de aderezo para carnes, platos fuertes y entradas. El eslogan para el posicionamiento es “En todas sus comidas, el buen sabor”.

La micro empresa también precisa un posicionamiento por la relación precio/calidad y se define el posicionamiento como “Lo bueno no tiene que costar más”, destacando que la empresa brinda productos de calidad a precios accesibles que ayudan a la preparación de alimentos deliciosos y sanos.

CAPÍTULO 4

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Definición

Según Thompson Arthur y Strickland, en el libro Administración estratégica definen a la dirección estratégica así: “Es el desarrollo de definiciones y procesos para el despliegue, seguimiento y alineación de la estrategia, la estructura y la cultura organizacional orientada hacia el alcance de los objetivos.”

Imagen 2: Direccionamiento estratégico



Fuente y elaboración: <http://www.scribd.com/doc/21056425/Marketing-Estrategico-Direccionamiento-Estrategico>



4.2 Objetivos

“Los objetivos son el resultado global que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su visión y misión; debido a esta característica es importante tener presente que se debe cubrir e involucrar a todas las áreas de la organización.”⁵

4.2.1 Objetivo corporativo

Según Salazar Francis los objetivos corporativos (2008, pág.36) “son el resultado del proceso de diagnóstico ejecutado a través del análisis matricial en que se concluye en la priorización de ejes de gestión estratégica en los que se debe tomar acción de acuerdo a las prioridades de la empresa.”

4.2.2 Objetivos estratégicos

Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno. Fuente: http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc189968939

En conclusión se podría decir que son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización; son las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección a los esfuerzos de planeación de una organización.

⁵Gerencia Estratégica, Serna Gómez Humberto, Séptima Edición, 2000, pág. 197.

4.2.3 Metodología para fijar objetivos SMART

4.2.3.1 Características de los objetivos

Las características de los objetivos tienen que ver con cinco aspectos:



- Específico._ Proporciona un mensaje en relación a aquello que debe ser realizado.
- Mesurables._ Con indicadores que midan el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- Apropiado._ Con respecto a su consistencia con la misión y visión de la organización
- Realista._ Debe ser un objetivo factible y alcanzable para la organización.
- Oportuno._ Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.



4.2.3.2 Objetivos para la propuesta

No	EJE	ESPECIFICO	MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO	OBJETIVO
1	Nuevos segmentos	Distribuir los productos en las 33 parroquias de Quito.	Volumen de ventas Volumen de pedidos entregados.	Departamento administrativo	Humanos Financieros Tecnológicos	2012	Lograr una mayor cobertura de mercado mediante la ampliación de cadenas de distribución.
2	Nuevos segmentos	Aprovechar el establecimiento de los segmentos meta.	Volumen de ventas Número de campañas publicitarias. Numero de promociones.	Departamento de ventas	Humanos Financieros Tecnológicos	2012	Incrementar las ventas por medio del manejo de publicidad y promoción de los segmentos meta delimitados.
3	Proveedores	Renovar los procesos de selección de materia prima	Tiempo de entrega Nivel de morosidad	Departamento administrativo, departamento de producción	Financieros Materiales	2012	Mejorar y ampliar los procesos de producción, considerando las necesidades de mercado.
4	Rentabilidad	Aplicar un sistema de control interno para reducir costos operativos innecesarios.	Volumen de desperdicios. Costos de materia prima e insumos.	Departamento de producción, departamento administrativo	Humanos Financieros Tecnológicos Materiales	2012	Ofrecer al mercado condiciones más competitivas, junto con la disminución de los costos y de los gastos operativos.



5	Cliente	Implantar porcentajes de descuentos por pedido y por volumen mensual de compras	Volumen de compras.	Departamento administrativo	Financieros	2012	
6	Proceso Interno	Realizar un estudio de mercado que permita conocer el nivel de aceptación de los productos de la empresa.	Participación de mercado.	Departamento ventas	Humanos Financieros	2012	Estructurar y fortalecer la gestión de mercadeo en la empresa a fin de lograr el posicionamiento en el sector.
7	Capital humano	Efectuar evaluaciones trimestrales a todo el personal	Evaluaciones trimestrales. Tiempo promedio de rotación del personal	Departamento administrativo	Humanos Financieros Tecnológicos	2012	Contar con personal capacitado motivado e identificado con la imagen corporativa de la empresa.
8	Capital humano	Diseñar un plan de capacitación integral a nivel directivo, administrativo, y operativo.	Índice de productividad. Horas de capacitación	Departamento administrativo	Humanos Financieros Tecnológicos	2012	



4.2.4 Alineamiento de Estrategias y objetivos

Estrategias	Objetivos	Nuevos segmentos	Proveedores	Rentabilidad	Clientes	Proceso interno	Capital humano
F3 O1 O3 O4 O5 Implementar una campaña publicitaria que permita dar a conocer los productos de la empresa con el fin de obtener mayor demanda		x		x		x	
F2 O2 Establecer un plan continuo de capacitación para el personal de la empresa.					x	x	
F4 A1 Realizar un estudio de mercado que permita conocer el nivel de aceptación de los productos de la empresa.		x			x	x	
F1 A2 A3 Mejorar los procesos de producción para ofrecer productos de calidad.			x			x	
D1 O4 O5 Establecer una política de incentivos para el personal.				x			x
D5, O4, O5 Implementar indicadores de desempeño tanto para la producción como para el personal.				x		x	x
D3 A1 A2 A3 A4 Elaborar un plan estratégico de marketing que permita posicionar y obtener una mayor demanda a la empresa Condimentos El Buen Sabor.			x			x	
D4, A4, A5 Diseñar perfiles del personal que debe conformar la empresa.							x

La matriz muestra que las estrategias y los objetivos mantienen relación, haciendo que las estrategias permitan cumplir con los objetivos en el largo plazo.



4.3 Estrategias

4.3.1 Concepto

Según William E. Rothschild como citado en el libro Estrategia básica de marketing (2008, pág. 39) define a las estrategias como “formulación de las prioridades de inversión de una organización, el impulso directivo y las formas en que utilizará sus puntos fuertes y corregirá sus limitaciones para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que se ciernen sobre ella.”

4.3.2 Características de las estrategias

- Las estrategias deben ser específicas y concretas, fundamentadas siempre con el conocimiento de la situación de los recursos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que abarcan a la empresa.
- Formar parte de un objetivo de marketing debidamente definido y establecido.
- Su desarrollo debe contemplar ventajas, desventajas, riesgos y grado de probabilidad del cumplimiento del objetivo.
- Deben establecerse por escrito con términos claros y comprensivos para todos los que participarán en su implantación.
- Durante su realización y el logro de los resultados deben ser fáciles medir y controlar.

4.3.3 Niveles de estrategia

- * **Estrategia corporativa.**_ Este nivel de estrategia se encarga de la empresa en general buscando dar valor a las unidades de la organización y asignando los recursos necesarios a las distintas áreas de la organización.



- * **Estrategia de negocio.**_ Este nivel de estrategia determina cómo competir con éxito en el mercado, y la forma de alcanzar ventaja con respecto a los competidores, esta estrategia debe enmarcarse a los objetivos de la empresa.

- * **Estrategias operativas.**_ Se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, en cuanto a los recursos, los procesos y el personal.

Este tipo de estrategia establece que las áreas que son parte de la empresa realicen la aplicación eficaz de las estrategias de negocio y de corporación en relación con recursos, procesos y personal.

La estrategia corporativa de Condimentos El Buen Sabor es:

Incrementar la cuota de mercado de Condimentos El Buen Sabor en territorio ecuatoriano, ofreciendo condimentos y especias de calidad, elaborados mediante procesos y recursos adecuados.

4.3.4 Tipos de estrategias

- **Estrategia de diferenciación o Desarrollo.**_ Esta estrategia consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado ofreciendo un producto determinado con alto valor agregado.

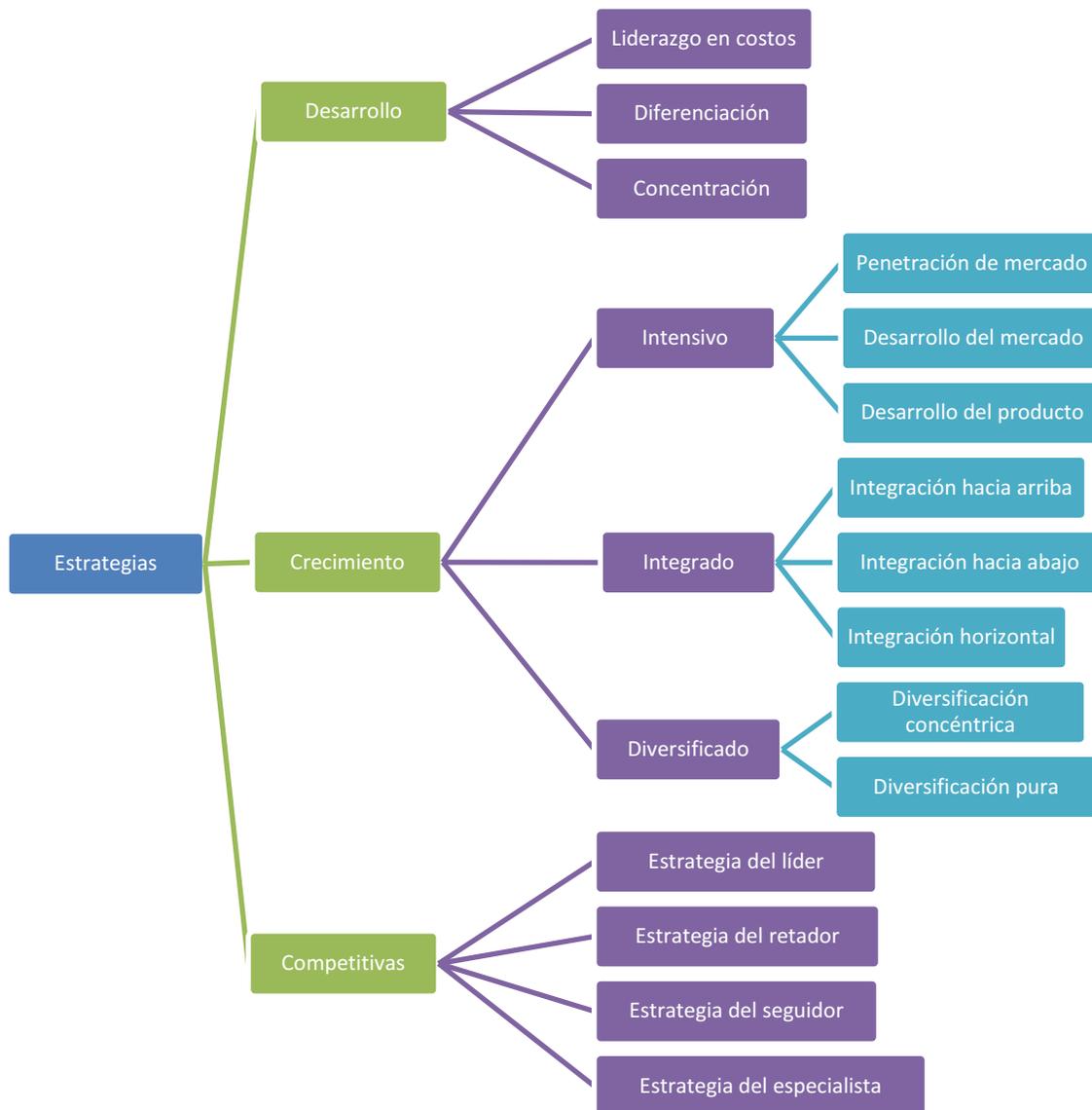
- **Estrategia de crecimiento intensivo o desarrollo de mercado.**_ Esta estrategia se canaliza hacia la identificación de nuevas oportunidades en el mercado incrementando el volumen de las ventas, participación de mercado.

- **Estrategia de especialista.** _ Esta estrategia se enfoca en un sector o un grupo del mercado, es agresiva y genera resultados en corto plazo.

4.3.5 Matriz de decisión

ESTRATÉGIAS	FODA	GE	BCG	PEYEA	Total
Implementar una campaña publicitaria que permita dar a conocer los productos de la empresa con el fin de obtener mayor demanda	x			x	2
Establecer un plan continuo de capacitación para el personal de la empresa.	x				1
Realizar un estudio de mercado que permita conocer el nivel de aceptación de los productos de la empresa.	x	x			2
Mejorar los procesos de producción para ofrecer productos de calidad.	x		x		2
Establecer una política de incentivos para el personal.	x		x		2
Implementar indicadores de desempeño tanto para la producción como para el personal.	x				1
Elaborar un plan estratégico de marketing que permita posicionar y obtener una mayor demanda a la empresa Condimentos El Buen Sabor.	x	x	x		3
Diseñar perfiles del personal que debe conformar la empresa.	x				1
Diferenciación del producto		x			1
Penetración de mercado		x	x	x	3
Desarrollo del mercado		x	x	x	3
Desarrollo del producto			x	x	2
Reducir costos		x			1
Diversificación concéntrica				x	1

4.3.6 Cuadro sinóptico de estrategias a aplicarse



4.3.7 Perfil de las estrategias a adoptarse

Para Condimentos El Buen Sabor es factible utilizar estrategias de desarrollo en liderazgo de costos, aplicando un control minucioso de aquellos gastos en los que incurre actualmente la empresa junto con la revisión de las solicitudes al presupuesto, la intolerancia al desperdicio dentro del departamento de producción.



Igualmente se aplicará estrategias de diferenciación para la modificación del empaque, con el fin de atender los requerimientos y necesidades de los consumidores junto con la creación de una nueva imagen atractiva al consumidor.

Además, dentro de la estrategia de crecimiento intensivo se aplicarán estrategias de desarrollo y penetración del mercado, internamente se analizará las zonas en las que no existe una apropiada cobertura de los distribuidores, con el fin de cubrir un mayor porcentaje de la cobertura actual y generar un mayor volumen de sus ventas con el empleo de ofertas y promociones.

Se podría hacer uso de estrategias de diversificación concéntrica, motivando a la fidelización de la marca a los clientes; conjuntamente se utilizará estrategias del retador anunciando la actividad de la empresa.

4.4 Propuesta estratégica

4.4.1 Valores

Se conforman como los fundamentos que guían el esfuerzo de la organización, se refieren a concepciones a las que se comprometen los grupos de interés de una organización.

↻ Trabajo en equipo

Para la asociación de esfuerzos, habilidades y destrezas de los miembros de la micro empresa alcanzando juntos objetivos comunes.

↻ Responsabilidad y Puntualidad

Conservar una alineación en los procesos de la organización mediante el empleo del tiempo justo para la ejecución de las tareas diarias de la micro empresa.



↳ Honestidad

Este valor dirige a los miembros de la micro empresa a trabajar de la manera más objetiva, buscando el beneficio de la misma sin transgredir leyes, normas, políticas y estatutos tanto de la organización como ecuatorianas.

4.4.2 Principios

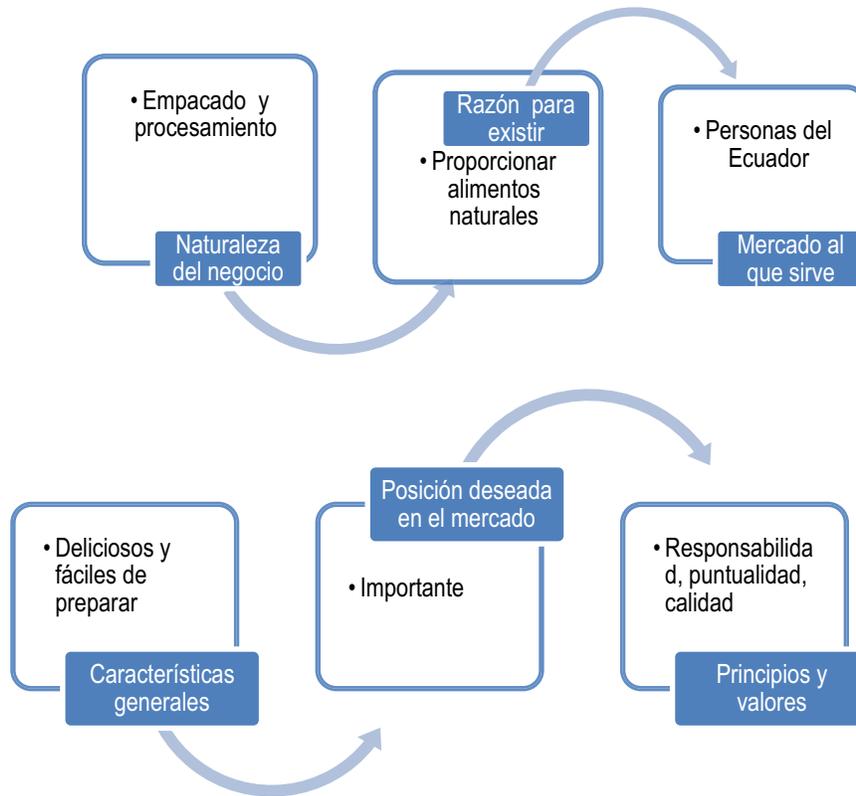
- ↳ Trabajo con calidad en cada una de las acciones desempeñadas en la micro empresa tratando de superar las expectativas de los clientes.
- ↳ Búsqueda de la eficacia en la utilización de los recursos materiales, financieros junto con objetividad en la selección del recurso humano.
- ↳ Productividad de las acciones de la empresa y de la formación del capital humano para generar mejores y mayores productos.
- ↳ Compromiso con la institución

Todo el personal debe conocer las metas y objetivos de cada departamento, asumiendo un conocimiento amplio acerca de los aspectos que la empresa quiere lograr en un futuro, es preciso y vital comunicar metas y objetivos planteados, enfocando así sus esfuerzos en la consecución de los mismos.

4.4.3 Misión

La misión es la razón de ser de la organización. Según Víctor Aceves Ramos “la misión identifica a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de forma que lo que haga la distinguirá de las demás”

❖ Elementos de la misión:



❖ Misión de Condimentos El Buen Sabor

Somos una micro empresa dedicada al empaquetado y procesamiento de condimentos y especias, abasteciendo de alimentos deliciosos cien por ciento naturales a todos los ecuatorianos, elaborados con responsabilidad, puntualidad y calidad.

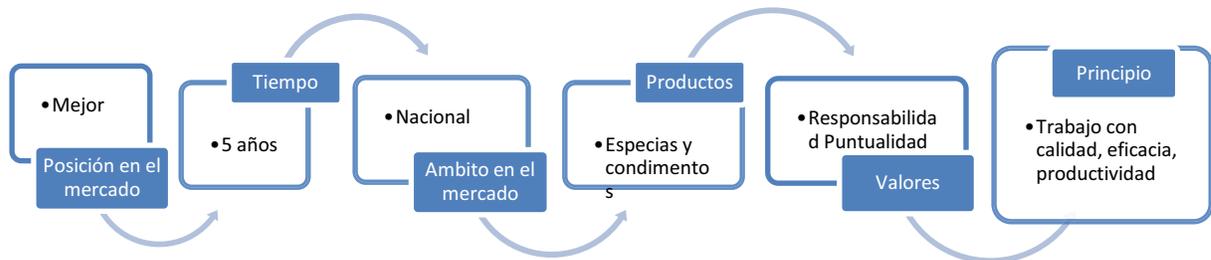
4.4.4 Visión

Incorpora la creencia de que es posible influir y cambiar ciertos aspectos del porvenir con las decisiones del presente para llegar a ese ideal soñado.

Según Ingeniero Montoya Edwin, determina a la visión como “una posición de futuro que deseamos conseguir y define hacia dónde queremos ir ... es por tanto, el sueño a

alcanzar por la empresa e intenta visualizar el futuro y posicionar a la empresa en ese futuro.”

❖ Elementos de la visión:



❖ Visión de Condimentos El Buen Sabor

Para el año 2015 ser una de las mejores micro empresas en territorio ecuatoriano en el empaquetado y procesamiento de condimentos y especias trabajando con calidad, eficacia y productividad.



4.5 Mapa estratégico de marketing

Valores

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad y Puntualidad
- Honestidad

Principios

- Trabajo con calidad
- Productividad
- Búsqueda de la eficacia
- Compromiso con la institución

Misión

Somos una micro empresa dedicada al empaquetado y procesamiento de condimentos y especias, abasteciendo de alimentos deliciosos cien por ciento naturales a todos los ecuatorianos, elaborados con responsabilidad, puntualidad y calidad.



CAPÍTULO 5

PLAN OPERATIVO DE MARKETING

En el presente capítulo, se precisarán las estrategias a aplicarse en la organización tomando como ejes las 4Ps, fundamentales según Kotler:



Fuente: Peter Belohlavek, *Antropología Unicista de Mercado*, Blue Eagle Group S.A.,

Pág. 167

El capítulo contiene el diseño de la mezcla de marketing, que consiste en la combinación de aspectos relacionados con producto, precio, plaza y promoción. Todos los elementos expuestos tienen por objeto cumplir con los objetivos planteados y la satisfacción del mercado meta.



5.1 Producto

Se define como todo aquello que se puede ofrecer en el mercado para su atención, adquisición o consumo, y que satisface un deseo o una necesidad.

(Philip Kotler, pág. 289)

5.2 Tipos de productos

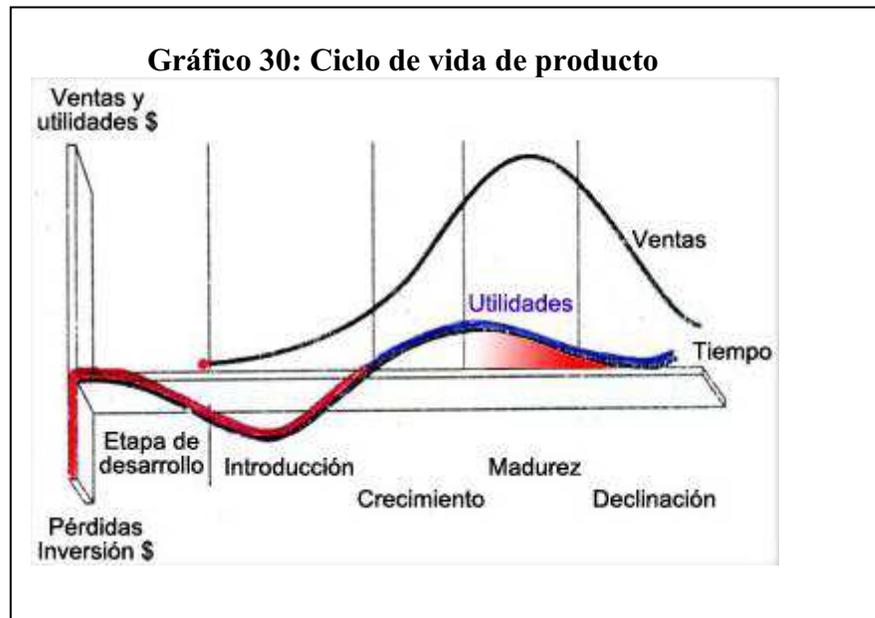
Tabla 28: Clasificación de los productos

CONSIDERACIONES DE MARKETING	TIPOS DE PRODUCTOS DE CONSUMO			
	De conveniencia	De compra	De especialidad	No buscados
Comportamiento de compra del consumidor	Compra frecuente, poca aplicación o esfuerzo de compra, poca participación del consumidor.	Compra menos frecuente, mucha planificación y esfuerzo de compra, comparación de marcas por precio, calidad y estilo.	Fuerte preferencia y fidelidad de marca, poca comparación, poca sensibilidad al precio.	Poca consciencia o conocimiento del producto.
Precio	Bajo	Más alto	Alto	Variable
Distribución	Distribución extendida. establecimientos convenientes	Distribución selectiva en menos establecimientos	Distribución exclusiva en uno o dos establecimientos por zona	Variable
Promoción	Promoción masiva por parte del fabricante	Publicidad y venta personal por parte de fabricante y distribuidores.	Promociones con público objetivo más selecto por parte de fabricantes y distribuidores.	Publicidad agresiva y venta personal por parte de fabricante y distribuidores.
Ejemplos	Pasta de dientes, revistas	Electrodomésticos, televisión, mobiliario, ropa	Bienes de lujo	Donaciones de sangre.

Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong, Marketing 10ª edición, pág. 293

Para Condimentos El Buen Sabor los productos que distribuye pertenecen a consumo de conveniencia porque son elaborados y fabricados según las necesidades de los consumidores, así como pueden encontrarse en diferentes puntos de venta.

5.3 Ciclo de vida de producto



Fuente:

http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo_del_producto

Los productos tienen 5 fases diferentes, las cuales se detallan a continuación:

- **Desarrollo del producto:** en esta fase los costos se acumulan y las ventas son nulas, esto se debe a que la empresa se encuentra en una fase en la que desarrolla una idea nueva de producto o servicio.



- **Introducción:** Junto con el lanzamiento del producto esta fase se caracteriza por la escasez de ingresos y un alto volumen de los gastos que genera la introducción del producto.
- **Crecimiento:** Se caracteriza por el incremento de utilidades junto con la aceptación del mercado hacia el producto.
- **Madurez:** En esta fase el producto presenta ralentización del crecimiento de ventas, a consecuencia de la aceptación de un gran número de compradores potenciales. Además se caracteriza por la evolución de los productos satisfaciendo las necesidades cambiantes de los consumidores.
- **Declive:** En esta fase tanto las ventas como los beneficios se reducen totalmente, las razones pueden variar entre adelantos tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores y aumento de la competencia. Conforme disminuyen las ventas y las utilidades, algunas empresas se retiran del mercado. Las que permanecen pueden disminuir la cantidad de ofertas del producto.

Los productos que ofrece al mercado Condimentos El Buen Sabor se encuentran en la fase de crecimiento para lo cual se utilizarán estrategias dirigidas a estudiar y buscar nuevos segmentos en el mercado, mejorar e incorporar nuevos factores que otorguen valor a los productos, además conviene generar publicidad cautivando con información que dé a conocer a los productos.



5.3.1 Atributos

Tiene que ver con los atributos de los productos:

Núcleo:

La composición de ajino moto, anís estrellado, bicarbonato, canela, clavo de olor, comino, laurel, levadura, linaza, maní en pasta, orégano, papas fritas, pasas, pimienta de dulce, pimienta de sal, royal corresponde a especias naturales cuidadosamente seleccionadas.

A continuación se presenta la tabla con el núcleo de los productos procesados:

Tabla 29: Componentes de los productos procesados

CARTERA DE PRODUCTOS		
PRODUCTOS PROCESADOS	PRESENTACIÓN	CONTENIDO
Achiote en pasta y en aceite	7gr	Achiote y manteca vegetal
Aliño preparado	½ lb – 1 lb	Ajo, cebolla, comino, pimienta, hierbas frescas y preservantes naturales.
Apanadura	40 gr – 210 gr	
Ajo en pasta	40 gr – 210 gr	Aceite de maíz, nuez moscada, sal, ajo, preservantes.

*Fuente: “Condimentos El Buen Sabor”
Elaborado por: Sofía Mercedes Paucar Toro*

Calidad:

La American Society for Quality define a calidad como todas aquellas características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas de los consumidores.



La calidad que se aplica a los productos de condimentos El Buen Sabor empieza desde la adquisición de la materia prima verificando que tenga las características necesarias para su procesamiento, la verificación y calibración de las máquinas aporta con la mezcla perfecta de los ingredientes, su envase y distribución final permite entregar un excelente producto a los consumidores.

Envase

Consiste en el diseño y la producción de un contenedor o de un envoltorio para un producto. Un envase novedoso contribuye a que los consumidores reconozcan instantáneamente a la empresa.



El envase de los productos de Condimentos El Buen Sabor se encuentran diseñados para el práctico uso de sus clientes siendo las presentaciones en envase de vidrio de boca ancha y con tapa de cuerda continua; por otro lado están los empaques de plástico con abre fácil permitiendo que los consumidores recarguen sus frascos y molinillos. Ambos cumplen con las funciones esenciales de contener y proteger el producto, facilidad de almacenamiento, uso y disposición.



Etiqueta

En la etiqueta se promueve al producto con gráficos atractivos para los consumidores, además se describen aspectos como la dirección de la micro empresa, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, lugar de fabricación, el contenido, condiciones de almacenamiento, número de registro sanitario.

Diseño, forma y tamaño del producto

La consistencia y forma de los productos serán almacenados en empaques flexibles de una sola capa rectangulares de polietileno, de color transparente para permitir ver la textura de la especie y/o condimento; su tamaño varía en presentaciones de 220 gr, 45gr, 26 gr, 14 gr y 7 gr.

Nombre Logotipo y eslogan



5.3.2 Branding

Según Kotler Philip y Keller Kevin (2006, pág. 275) "consiste en dotar a productos y servicios del poder de una marca , y se trata esencialmente, de crear diferencias." En otras



palabras branding consiste en crear imagen de marca, siendo el objetivo presentar un único mensaje sobre la empresa, sus productos o sus servicios.

La empresa ha considerado las siguientes variaciones de los colores del símbolo de la empresa los mismos que se ajustan a los productos para entregar un producto llamativo y que permita ser identificado con la empresa.



Logo para empaques transparentes



Logo para empaques verdes





5.3.3 Manual de imagen corporativo

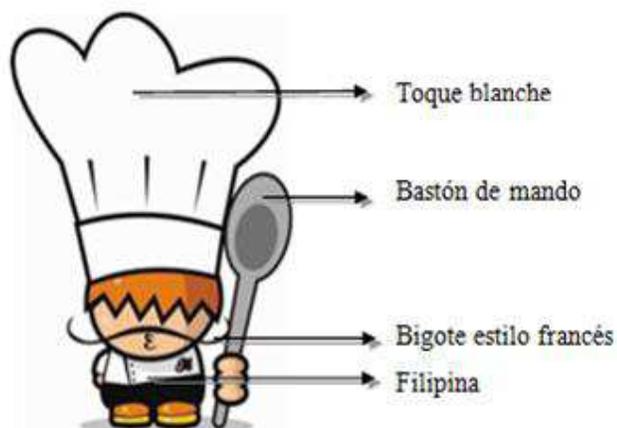
Colores corporativos

La empresa ha buscado equilibrar los colores que representaran el logo principal que permitirá su reconocimiento en el mercado y para ello ha utilizado: el rojo, negro, blanco, marrón, verde y gris.

La selección de la imagen le otorga una percepción hacia el cliente de la preparación esmerada que realizan los chefs denotando un toque gourmet a las comidas, con el fin de adaptar, realzar y componer en cada platillo, el exquisito sabor mediante el uso de condimentos para sus platos.

El toque blanche o gorro del chef es lo más distinguido del uniforme y permite ver la jerarquía que posee; la filipina que usa es blanca lo que denota la limpieza en la cocina, el cucharón es su bastón de mando con el que degusta el sabor que le ofrece el uso de nuestros productos. El toque de exquisitez viene dado por el bigote estilo francés.

Imagen 4: Descripción del logo



Fuente: <http://www.ehtij.co.cu/webs/food/PagPrinc/>

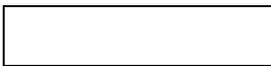
Elaborado por: Sofía Mercedes Paucar



El color primario rojo que se caracteriza por llamar la atención, es intenso y puede provocar emociones fuertes y conflictivas como la sangre y la guerra o el amor y la pasión. Con ello se logra despertar la curiosidad de los clientes.



El color negro significa autoridad, distinción, elegancia, es poderoso y tradicional por su simplicidad y sofisticación



El color blanco tiene una representación de inocencia, paz, pureza, y honestidad. Por el hecho de ser un chef, representa la limpieza que se mantiene en la elaboración de sus comidas.



El color marrón le da el toque de tranquilidad, profundidad, de madera y tierra, en especial de naturalidad con lo que se demuestra que nuestros productos son naturales.



El color gris es humildad, respeto, estabilidad, autoridad y mentalidad corporativa, esto brinda al cliente un equilibrio y neutralidad.



El color verde representa lo natural, la frescura y la armonía con el medio ambiente, el mismo que le caracteriza a nuestros productos.



5.3.4 Estrategias de producto

Diseñar un logotipo y eslogan de fácil retentiva con el propósito de posicionarlo en la mente de los consumidores.

Crear un nuevo logotipo y modelo de las etiquetas						
Acciones	Costo		Responsables	Tiempo		
	Unitario	Anual		Inicio	Final	
Contactar a empresas de diseño gráfico			Área de marketing	02/01/2012	10/01/2012	
Determinar los deseos que se quiere transmitir a los clientes						
Plantear al equipo de diseño gráfico el eslogan que acompañará al logotipo		1.000			11/01/2012	13/01/2012
Presupuesto de la propuesta de la empresa de diseño gráfico					16/01/2012	18/01/2012
Selección y aprobación de la propuesta					19/01/2012	25/01/2012
Inscribir el logotipo en el IEPI		1.000			25/01/2012	25/03/2012
Total		2.000				



Diseñar un empaque llamativo de fácil uso y transportación para el consumidor

Innovar con un envase abre fácil y un empaque secundario para la transportación de los productos					
Acciones	Costo		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Anual		Inicio	Final
Buscar proveedores de envolturas			Área de marketing	26/01/2012	31/01/2012
Exponer los requerimientos de la envoltura y empaque		800			
Analizar pro formas					
Selección y aprobación de la mejor pro forma				01/02/2012	08/02/2012
Mejoramiento de la maquinaria de envasado		3.600	Área de producción	01/02/2012	08/02/2012
Total		4.400			

5.4 Precio

Según Philip Klotler (2004, pág.361) “El precio es la suma de todos los valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios que obtienen por poseer o utilizar un producto o servicio”.

5.4.1 Método de fijación de precios

Se empleará la fijación de precios según los costos, porque la empresa tiene un registro de sus costos y es más fácil establecer el precio añadiendo a sus costos el margen de



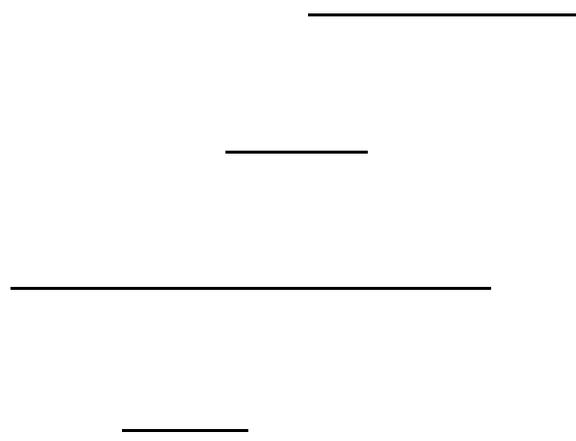
beneficios, con este método se simplifica la fijación de precios ya que no se actualiza constantemente los precios de acuerdo a los cambios en la demanda.

Aplicando este método se tendría los precios así:

Costos variables: 0,05

Costos fijos: 3.467,52

Expectativas de ventas: 40.000



5.4.2 Política de precios

Promociones

En el empaque de 220 gr. Se otorgara un 25 % más de producto por el mismo precio del empaque normal.

Pago en efectivo o en cheque

Se establecerá un descuento para los clientes que paguen en 2/8, neto 15, es decir que si el pago se exige en 15 días el cliente puede ahorrar 2% si paga dentro de 8



días. Con esta política se pretende la disminución de deudas, la liquidez de la empresa y sobre todo prescindir de costos por créditos.

Descuento por volumen

Se establecerá un descuento del 3 % para los clientes que adquieran un volumen superior a 800 unidades de producto.

5.4.3 Estrategia de precio

Determinar un precio competitivo en el mercado de condimentos.

Fijar el precio en base al costo					
	Costo			Tiempo	
Acciones	Unitario	Anual	Responsables	Inicio	Final
Determinar los costos de mano de obra, materia prima y CIF	-	-	Departamento de administración	05/01/2012	22/01/2012
Establecer el margen de contribución	-	-			
Total	-	-			



5.5 Plaza

“Está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.”⁶

La distribución es una de las actividades de mercadotecnia con mayor influencia en el éxito comercial de un producto ya que gracias a ella se pondrán hacer llegar al consumidor final para su consumo.

⁶ Fundamentos de Marketing, 11 edición Mc Graw Hill Stanton, Etzel y Walker, pág. 378

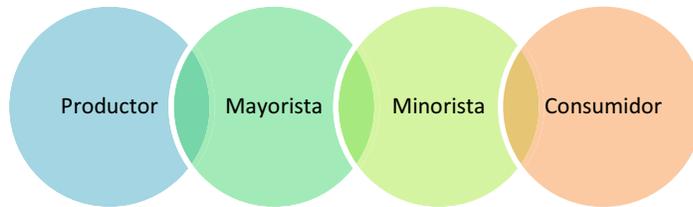


5.5.1 Estructura de los canales de distribución





Condimentos El Buen Sabor expende productos de consumo de conveniencia, siendo factible utilizar un canal en el que interviene:



Al utilizar un canal de distribución más corto se obtiene una cobertura de mercado limitada, el control y los costos son más elevados; mientras que con el establecimiento de un canal más largo se obtiene una cobertura más amplia, menor control del producto y la disminución de costos.

5.5.2 Estrategia de distribución

Ampliar el expendio de los productos a más puntos mayoristas y minoristas

Identificar nuevos puntos comerciales					
Acciones	Costo		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Anual		Inicio	Final
Establecer sectores con menor comercialización de la empresa.	20	120	Departamento de ventas	06/02/2012	10/02/2012
Determinar el número de mayoristas y minoristas en sectores.					
Negociar la entrada de los productos.				13/02/2012	17/02/2012
Enviar una hoja de ruta para cada distribuidor.					
Total	20	120			



Establecer itinerarios de distribuidores					
Acciones	Costo		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Anual		Inicio	Final
Delimitar los sectores y el número de mayoristas y minoristas.	-	30	Departamento de administración	06/02/2012	10/02/2012
Asignar un número de distribuidores.	-	-		13/02/2012	17/02/2012
Entregar una hoja de ruta para cada distribuidor.	-	-			
Total	-	30			

5.6 Promoción y publicidad

Cuando se refiere a promoción implica aquellas actividades de información, persuasión y recordación que se realizan para que el producto esté más cerca del consumidor y/ o comprador, junto con esto se procura proporcionar información sobre los productos e influir en sus actitudes y comportamientos.

Según Michel Metzger y Victor Donaire (2007, pág. 57) definen a publicidad como "cualquier comunicación no personal de una idea, bien o servicio por parte de un patrocinador bien identificado. Puede tomar la forma de un anuncio por televisión o radio impreso, vallas publicitarias, exhibiciones en el punto de compra, videos discos compactos o rótulos por internet. El propósito de la publicidad es ayudar al consumidor en el proceso de toma de decisiones y ofrecerles en última instancia una razón para comprar el producto o servicio."



5.6.1 Plan de promoción y publicidad

Para realizar el plan de promoción y publicidad se debe considerar los factores que intervienen en la mezcla de mercadotecnia:

➤ **Publicidad:**

Publicidad de recordación._ Mantiene el producto en la mente del consumidor

Publicidad de información._ Facilita datos relevantes sobre usos, ventajas, características y cualidades del producto.

Publicidad de persuasión._ Pretende convencer a los consumidores sobre las ventajas de la adquisición o uso del producto.

➤ **Venta personal**

Mercadotecnia directa._ Se refiere a actividades que buscan instituir una negociación entre el productor y consumidor con la ayuda del correo, venta por teléfono, etc.

Tele marketing._ Corresponde a las actividades de promoción, venta y servicio que se realizan por medio del teléfono.

Fuerza de Ventas._ Es el recurso humano que de manera profesional cumple con las actividades de ventas en la empresa.

➤ **Promoción de ventas**

Se realizan actividades como muestras gratuitas, degustaciones, bonos, cupones, promociones armadas, ofrecer 2 productos por el precio de uno, ofertas, descuentos, productos gratuitos, premios, rifas y sorteos.



Plan de promoción:

- Para incrementar las ventas de Condimentos El Buen Sabor se procederá a promocionar 2 productos por el mismo valor, es decir se promocionará un producto de alta rotación con uno de baja rotación para procurar el movimiento en bodega.
- Se procederá a un sorteo de microondas, las bases para el concurso será:

Participan mayores de 18 años.

Reunir 5 etiquetas o envolturas de distintos productos de la empresa.

Depositar en las ánforas ubicadas en puntos mayoristas y minoristas

Almacenarlos en un sobre con sus datos personales: Nombre, dirección, número telefónico.

Se mantendrá la promoción por 30 días después de este tiempo se ejecutará el sorteo. Los ganadores serán notificados por vía telefónica y se publicará en la página web y en la prensa.

- En lo que respecta a promociones a mayoristas se otorgará promociones por volumen, es decir por aquellas compras que superen 1.000 productos, se otorgará un descuento de 3%.

Además, por la compra de 800 productos se entregará adicionalmente 30 productos.

- Como un reconocimiento a la fidelidad con la empresa, tanto a mayoristas y minoristas que han adquirido un volumen considerable de productos durante el periodo, se harán acreedores de un obsequio consistente en un variado paquete de 100 productos.



Plan de publicidad:

Para la agilización de la venta de los productos y darlos a conocer al mercado, se iniciará la creación de una página web en donde se detallará la información de los productos y formularios para la adquisición en línea.

A esta iniciativa se junta ser parte de páginas de internet que promocionan a empresas, por dicha razón se adquirirá una membresía anual business en infocomercial con el propósito generar una mayor exhibición de productos.

5.6.2 Estrategias de promoción y publicidad

Persuadir a los compradores para que adquieran los productos

Realizar una promoción dos por uno con los productos.					
Acciones	Costo		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Anual		Inicio	Final
Analizar los reportes de ventas, para la selección de productos	-	200	Departamento de producción Área de marketing	06/02/2012	10/02/2012
Establecer un número de productos que saldrán en promoción	-			13/02/2012	15/02/2012
Armar los productos de alta y baja rotación.	-			16/02/2012	21/02/2012
Total	-	200			



Incentivar la adquisición de los productos para generar mayor fidelización de los compradores.

Elaboración de una campaña publicitaria					
Acciones	Costo		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Anual		Inicio	Final
Contratar una diseñadora gráfica para la elaboración de los afiches.	370	740	Departamento de administración Área de marketing	02/04/2012	06/04/2012
Realizar un sorteo de 5 microondas whirlpool de 0.7 pies con 700 Watts de potencia de cocción.	534.65	1.068,7		09/04/2012	09/05/2012
Solicitar la presencia de un notario.	200	400			
Publicar los nombres de los ganadores en la prensa e internet.	100	200		10/05/2012	15/05/2012
Incentivar a los compradores por volumen					
Analizar los reportes de pedidos y ventas por detallista y minorista.		400	Departamento de administración Área de marketing	16/05/2012	18/05/2012
Elaborar una lista de los minoristas y mayoristas					
Entregar productos gratis por compras superiores a 1000 unidades	-				
Otorgar un descuento de 3%	-				
Total		3.009,3			



Transmitir la imagen de la empresa con el uso de internet

Crear una página web con el propósito de agilizar la venta de los productos y darlos a conocer al mercado.					
Acciones	Costo		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Anual		Inicio	Final
Solicitar cotizaciones de diseñadores de páginas web.	-	500	Departamento de administración Área de marketing	16/01/2012	20/01/2012
Selección de la mejor propuesta.	-			23/01/2012	23/01/2012
Diseño de la página web.				24/01/2012	24/02/2012
Adquirir una membresía en Infocomercial.	-	200		16/01/2012	20/01/2012
Total		700			

5.7 Personal

Los colaboradores son la carta de presentación de la micro empresa, con su desenvolvimiento son capaces de influenciar en la percepción del cliente acerca de la empresa y sus productos.



5.7.1 Estrategias de personal

Contratar y mantener personal idóneo para las actividades de la empresa

Establecer perfiles, para los requerimientos de personal					
Acciones	Costo		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Anual		Inicio	Final
Describir las actividades de cada departamento.	-	-	Departamento administrativo	02/01/2012	04/01/2012
Estructurar el manual de procedimientos del personal en cada departamento.	-	-	Departamento administrativo	04/01/2012	13/01/2012
Preparar a colaboradores					
Establecer un presupuesto.	-	800	Área de marketing	16/01/2012	17/01/2012
Contactar especialista en atención al cliente.				18/01/2012	20/01/2012
Estructurar un cronograma.				23/01/2012	25/01/2012
Difundir el material a utilizar.				30/01/2012	31/01/2012
Evaluación de personal.				23/02/2012	4/02/2012
Total		800			



Estructurar una política de incentivos basada en indicadores de desempeño

Motivar a colaboradores					
Acciones	Costo		Responsables	Tiempo	
	Unitario	Anual		Inicio	Final
Determinar los indicadores con los que se calificará al personal.	-	-	Departamento administrativo Área de personal	02/01/2012	07/01/2012
Establecer una escala de incentivos de acuerdo al % de cumplimiento.	-	-			
Total	-	-			

5.8 Matriz de estrategias de marketing mix

Marketing Mix	No.	Estrategias
Producto	E1	Diseñar un logotipo y eslogan de fácil retentiva con el propósito de posicionarlo en la mente de los consumidores.
	E2	Diseñar un empaque llamativo de fácil uso y transportación para el consumidor.
Precio	E3	Determinar un precio competitivo en el mercado de condimentos.
Plaza	E4	Proveer productos a más puntos mayoristas y minoristas
Promoción	E5	Persuadir a los compradores para que adquieran los productos.
	E6	Incentivar la adquisición de los productos para generar mayor fidelización de los compradores.
	E7	Transmitir la imagen de la empresa con el uso de internet
Personal	E8	Contratar y mantener personal idóneo para las actividades de la empresa
	E9	Estructurar una política de incentivos basada en indicadores de desempeño

**5.8.1 Matriz de alineamiento de los objetivos con las estrategias de marketing mix**

Marketing Mix	No.	Estrategias	Objetivos
Producto	E1	Estrategia de Penetración de mercado._ Diseñar un logotipo y eslogan de fácil retentiva con el propósito de posicionarlo en la mente de los consumidores.	Estructurar y fortalecer la gestión de mercadeo en la empresa a fin de lograr el posicionamiento en el sector.
	E2	Estrategia de diferenciación._ Diseñar un empaque llamativo de fácil uso y transportación para el consumidor.	Mejorar y ampliar los procesos de producción, considerando las necesidades de mercado.
Precio	E3	Estrategia de liderazgo en costos._ Determinar un precio competitivo en el mercado de condimentos.	Acoplar la disminución de los costos y de los gastos operativos para generar condiciones más competitivas en el mercado.
Plaza	E4	Estrategia de Desarrollo de mercado_ Ampliar el expendio de los productos a más puntos mayoristas y minoristas. (introducir productos en zonas	Lograr una mayor cobertura de mercado mediante la ampliación de cadenas de distribución.



		geográficas)	
Promoción	E5	Estrategia de halar._ Persuadir a los compradores para que adquieran los productos.	Incrementar las ventas por medio del manejo de publicidad y promoción de los segmentos meta delimitados.
	E6	Diversificación concéntrica._ Incentivar la adquisición de los productos para generar mayor fidelización de los compradores.	
	E7	Estrategia del retador._ Transmitir la imagen de la empresa con el uso de internet.	
Personal	E8	Estrategia de diferenciación._ Contratar y mantener personal idóneo para las actividades de la empresa.	Contar con personal capacitado, motivado e identificado con la imagen corporativa de la empresa.
	E9	Estructurar una política de incentivos basada en indicadores de desempeño.	



5.8.2 Matriz estratégica de producto

PRODUCTO									
Objetivo: Estructurar y fortalecer la gestión de mercadeo en la empresa a fin de lograr el posicionamiento en el sector.									
Estrategia: Estrategia de Penetración de mercado. _ Diseñar un logotipo y eslogan de fácil retentiva con el propósito de posicionarlo en la mente de los consumidores.									
Actividades	Acciones	Nivel	Meta	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable	Costo	Cronograma
Crear un nuevo logotipo y modelo de las etiquetas	Contactar a empresas de diseño gráfico	0	1	1	0	0	Área de marketing	\$ 2.000,00	Del 2 al 25 de enero
	Determinar los deseos que se quiere transmitir a los clientes								
	Plantear al equipo de diseño grafico el eslogan que acompañará al logotipo								
	Presupuesto de la propuesta de la empresa de diseño gráfico								
	Selección y aprobacion de la propuesta								
	Inscribir el logotipo en el IEPI								
Objetivo: Mejorar y ampliar los procesos de producción, considerando las necesidades de mercado									
Estrategia: Estrategia de diferenciación. _ Diseñar un empaque llamativo de fácil uso y transportación para el consumidor.									
Actividades	Acciones	Nivel	Meta	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable	Costo	Cronograma
Innovar con un envase abre fácil y un empaque secundario para la transportación de los productos	Buscar proveedores de envolturas	0	2	2	1	0	Área de Marketing	\$ 800,00	del 26 de enero al 8 de febrero
	Exponer los requerimientos de la envoltura y empaque								
	Analizar pro formas								
	Selección y aprobacion de la mejor pro forma								
	Mejoramiento de la maquinaria de empaque	0	1	1	0	0	Área de producción	\$ 3.600,00	



5.8.3 Matriz estratégica de precio

PRECIO									
Objetivo: Acoplar la disminución de los costos y de las gastos operativos para generar condiciones más competitivas en el mercado									
Estrategia: Determinar un precio competitivo en el mercado de condimentos									
Actividades	Acciones	Nivel	Meta	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable	Costo	Cronograma
Fijar el precio en base al costo	Determinar los costos de mano de obra, materia prima y CIF	0	1	1	0	0	Departamento de administración	...	del 05 al 22 de enero
	Establecer el margen de contribución								



5.8.4 Matriz estratégica de promoción

PROMOCIÓN									
Objetivo: Incrementar las ventas por medio del manejo de publicidad y promoción de los segmentos meta delimitados.									
Estrategia: Estrategia de halar._ Persuadir a los compradores para que adquieran los productos.									
Actividades	Acciones	Nivel	Meta	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable	Costo	Cronograma
Realizar una promoción dos por uno con los productos.	Analizar los reportes de ventas, para la selección de productos.	0	3	3	2	1	Departamento de producción Área de marketing	\$ 200,00	Del 6 al 21 de febrero
	Establecer un número de productos que saldrán en promoción.								
	Amar los productos de alta y baja rotación.								
Estrategia: Diversificación concéntrica._ Incentivar la adquisición de los productos para generar mayor fidelización de los compradores.									
Actividades	Acciones	Nivel	Meta	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable	Costo	Cronograma
Elaboración de una campaña publicitaria	Contratar una diseñadora gráfica para la elaboración de los afiches.	0	2	2	1	0	Departamento de administración Área de marketing	\$ 2.409,30	Del 2 de abril al 18 de mayo
	Realizar un sorteo de 5 microondas whirlpool de 0.7 pies gris-oscuro con 700 Watts de potencia de cocción.								
	Solicitar la presencia de un notario.								
	Publicar los nombres de los ganadores en la prensa e internet.								



Actividades	Acciones	Nivel	Meta	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable	Costo	Cronograma
Incentivar a los compradores por volumen	Analizar los reportes de pedidos y ventas por detallista y minorista.	0	3	3	2	1	Departamento de administración Área de marketing	\$ 400,00	del 16 AL 18 de mayo
	Elaborar una lista de los minoristas y mayoristas								
	Entregar productos gratis por compras superiores a 1000 unidades								
	Otorgar un descuento de 3%								
Estrategia: Estrategia del retador._ Transmitir la imagen de la empresa con el uso de internet									
Actividades	Acciones	Nivel	Meta	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable	Costo	Cronograma
Crear una página web con el propósito de agilizar la venta de los productos y darlos a conocer al mercado.	Solicitar cotizaciones de diseñadores de páginas web.	0	1	1	0	0	Departamento administrativo Área de marketing	\$ 500,00	Del 16 al 20 de enero
	Selección de la mejor propuesta								
	Diseño de la página web								
	Adquirir una membresía en Infocomercial							\$ 200,00	



5.8.5 Matriz estratégica de distribución

PLAZA									
Objetivo: Lograr una mayor cobertura de mercado mediante la ampliación de cadenas de distribución									
Estrategia: Proveer productos a más puntos mayoristas y minoristas									
Actividades	Acciones	Nivel	Meta	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable	Costo	Cronograma
Identificar nuevos puntos comerciales	Establecer sectores con menor comercialización de la empresa								
	Determinar el número de mayoristas y minoristas en sectores	0	2	2	1	0	Departamento de ventas	\$ 120,00	Del 06 al 17 de febrero
	Negociar la entrada de los productos								
	Enviar una hoja de ruta para cada distribuidor								
Establecer itinerarios de distribuidores	Delimitar los sectores y el número de mayoristas y minoristas.								
	Asignar un número de distribuidores	0	2	2	1	0	Departamento de administración	\$ 30,00	
	Entregar una hoja de ruta para cada distribuidor								



5.8.6 Matriz estratégica de personal

PERSONAL									
Objetivo: Contar con personal capacitado, motivado e identificado con la imagen corporativa de la empresa.									
Estrategia: Contratar y mantener personal idóneo para las actividades de la empresa									
Actividades	Acciones	Nivel	Meta	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable	Costo	Cronograma
Establecer perfiles, para los requerimientos de personal	Describir las actividades de cada departamento.	0	1	1	0	0	Área de Recursos Humanos		Del 2 al 13 de enero
	Estructurar el manual de procedimientos del personal en cada departamento.								
Preparar a colaboradores	Establecer un presupuesto	0	2	2	1	0	Área de marketing	\$ 800,00	Del 16 de enero al 4 de febrero
	Contactar especialista en atención al cliente.								
	Estructurar un cronograma								
	Difundir el material a utilizar								
	Evaluación de personal								
Estrategia: Estructurar una política de incentivos basada en indicadores de desempeño									
Actividades	Acciones	Nivel	Meta	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable	Costo	Cronograma
Motivar a los colaboradores	Determinar los indicadores con los que se calificará al personal.	0	1	1	0	0	Departamento administrativo Área de Recursos Humanos	\$ 50,00	Del 02 al 07 de enero
	Establecer una escala de incentivos de acuerdo al % de cumplimiento.								



5.8.7 Controladores

Se utilizan para el control directivo con el fin de vigilar que el desempeño este conforme a los planes. Este control implica un proceso de evaluación del desempeño y el tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes establecidos.

Tabla 30: Indicadores financieros

Áreas clave	Indicadores	Fórmula
Liquidez	Razón corriente o liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente
	Capital de trabajo neto	Activo corriente – pasivo corriente
	Prueba acida	(Activos Corriente - Inventarios)/ Pasivo Corriente
Rotación	Cuentas por cobrar	Ventas a crédito en el periodo/Cuentas por cobrar promedio
	Promedio de cobro	Cuentas por cobrar promedio x 365 días / ventas a crédito
	Cuentas por pagar	Compras a crédito en el periodo/Cuentas por pagar promedio
	Periodo promedio de pago	Cuentas por pagar promedio x 365 días / ventas a crédito
	Inventarios	Costo de ventas / inventario total promedio.
	Activos fijos	Ventas / activos fijos
	Activos operacionales	Ventas / activos operacionales
Rentabilidad	Activos totales	Ventas / activos total
	Margen bruto	Utilidad bruta/ ventas
	Margen neto	Utilidad neta/ ventas

Para la evaluación de la aplicación de la planificación estratégica de marketing se utilizará un cuestionario, con el propósito de precisar el grado en el que cada punto alcanza el objetivo deseado, es decir medir la efectividad del sistema de planeación en la organización.

El cuestionario esta dividió en 5 partes, la primera trata de determinar las percepciones generales del valor del sistema de planeación, la segunda contiene preguntas específicas que tratan con los resultados del sistema de planeación, la tercera contiene preguntas acerca de los



beneficios auxiliares del sistema de planeación, la cuarta y quinta parte se enfocan concretamente al diseño de la planificación y su efectividad.

Tabla 31: Cuestionario de evaluación

Cuestionario	Inefectivo (0)	Muy efectivo (4)
A. Valor general percibido por los directivos.		
1. ¿El Ejecutivo cree que el sistema le ayude a cumplir mejor su responsabilidad?		
2. ¿Otros supervisores de línea piensan que el sistema es útil para ellos?		
3. ¿En general, la mayoría de los directores perciben que los beneficios de la planeación estratégica son mayores que los costos?		
4. ¿Se necesitan cambios principales en nuestro sistema de planeación estratégica?		
B. ¿Produce nuestro sistema de planeación estratégica las respuestas y resultados sustanciales “correctos”?		
5. Desarrollar misiones y líneas de negocios básicos de la compañía.		
6. Prever las oportunidades principales futuras.		
7. Prever los peligros principales futuros.		
8. Evaluar adecuadamente las potencialidades de la compañía.		
9. Evaluar adecuadamente las debilidades de la compañía.		
10. Desarrollar la información actual real acerca de los competidores.		
11. Aclarar prioridades.		
12. Desarrollar objetivos útiles a largo plazo.		
13. Desarrollar estrategias de programas útiles a largo plazo.		
14. Desarrollar planes crediticios a corto y a mediano plazo para implantar estrategias para lograr metas.		



15. Evitar sorpresas desagradables.

16. Nuestros principales indicadores financieros han sido mejores después de introducir la planeación que antes:

Ventas

Utilidades

Rendimiento sobre inversión

Ganancia por acciones

17. El desempeño de nuestra compañía a sido mejor que el de otras en nuestra industria que no llevan a cabo una planeación directiva completa.

C. Produce nuestro sistema de planeación beneficios adicionales valiosos?

18. El sistema ha mejorada la calidad productiva.

19. ¿El sistema es una fuerza coordinada y unida en las operaciones de la compañía?

20. El sistema facilita la comunicación y colaboración en toda la compañía.

D. El diseño del sistema de planificación.

21. La alta dirección ha aceptado la idea de que la planeación estratégica sea su responsabilidad principal.

22. Nuestro sistema se adapta al estilo directivo de nuestra compañía.

23. El sistema se adapta a la realidad de nuestros procesos de toma de decisión estratégicos.

24. El planificador corporativo está situado cerca de la alta dirección de la compañía.

25. El planificador corporativo trabaja satisfactoriamente con la alta dirección.

26. El planificador corporativo trabaja satisfactoriamente con otros supervisores de línea y personal.

27. La estructura del comité de planeación es la apropiada para nosotros.



E. ¿Son los procesos de planeación efectivos?

- 28. La alta dirección dedica el tiempo adecuado para la planeación estratégica.
- 29. No se le presta mucho interés a la planeación: se le está alabando insinceramente y demasiados supervisores de línea realmente no lo aceptan.
- 30. Los supervisores de línea generalmente dedican suficiente tiempo con los otros gerentes y/o el personal al desarrollo de planes estratégicos.
- 31. El sistema procede con base en una serie de procedimientos aceptables.
- 32. Los procedimientos de planeación son bien entendidos en la compañía.
- 33. El requerimiento laboral para completar los planes es aceptable para nuestros directores y personal.
- 34. El proceso es efectivo al inducir pensamientos profundos.
- 35. Se ha puesto demasiada atención a la numeración de cajas y es por eso que el proceso es demasiado rutinario, inflexible con demasiados procedimientos.
- 36. Las nuevas ideas son generalmente bien recibidas
- 37. Demasiados directores no están dispuestos a enfrentarse a las debilidades de la compañía al crear los planes.
- 38. Las divisiones no tienen suficiente guía de la matriz en cuanto a una planeación efectiva.
- 39. Las divisiones están demasiado restringidas por la matriz en cuanto a una planeación efectiva.
- 40. La habilidad de los directores para hacer una planeación estratégica efectiva es tomar en consideración una forma adecuada cuando ellos son evaluados para la productividad general.

Fuente: Planeación estratégica lo que todo director debe saber, George A. Steiner, 15 edición México 2000, pág. 293.



CAPÍTULO 6

EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

6.1 Presupuesto

Consiste en el cómputo de ingresos y egresos que deben cumplirse durante un periodo de tiempo, para alcanzar una meta de acuerdo a condiciones previstas dentro del plan.

6.1.1 Objetivo del presupuesto.

- ↳ Trazar planes a futuro que permitan alcanzar una determinada utilidad considerando las condiciones del entorno en la organización.
- ↳ Establecer controles periódicos para la evaluación de los planes trazados y salvaguardar liquidez financiera de la empresa.
- ↳ Involucra la coordinación de actividades, con el propósito de llegar a un resultado.

* Funciones de los presupuestos

- ↳ El presupuesto se vincula directamente con el control financiero de la organización.
- ↳ Sirve para efectuar acciones preventivas como correctivas.
- ↳ Compara los resultados obtenidos con los presupuestados en un periodo determinado, constatando los alcances del presupuesto.

* Finalidad de los presupuestos

- ↳ Proyectar tanto en dólares como en cantidad los resultados de la organización.
- ↳ Vigilar la administración de ingresos y egresos en la organización.



- ↳ Obtener los resultados de las operaciones periódicas
- ↳ Reorganizar los costos de la organización.

6.1.2 Presupuesto del plan de marketing

ACTIVOS FIJOS	Valor		Porcentaje
Maquinaria	\$ 3.600,00		22,45
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 3.600,00	
ACTIVO INTANGIBLE			
Patente	\$ 1.000,00		6,24
TOTAL		\$ 1.000,00	
TOTAL ACTIVOS		\$ 4.600,00	
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 4.924,00	30,71
TOTAL INVERSIONES		\$ 9.524,00	
PLAN OPERATIVO DE MK MIX		\$ 6.509,30	40,60
Inversión con plan operativo	\$ 16.033,30		100,00
FINANCIAMIENTO			
Propio	\$ 4.810,30		30,00
Externo	\$ 11.223,00		70,00

El Presupuesto del plan de marketing está estructurado por las actividades a realizar en cada uno de los componentes del marketing mix.

El financiamiento del plan de marketing tiene una estructura 70% financiado con una institución bancaria y el 30 % aportado por cuenta de la empresa.



6.2 Amortización de la deuda

La amortización nos permite determinar la forma de realizar un reembolso progresivo, de una deuda contraída con una entidad financiera, para invertir en el proyecto mediante pagos establecidos en un tiempo determinado de cuotas que generalmente son invariables.

6.2.1 Sistema de amortización

La elaboración de la tabla de amortización tiene varios métodos de aplicación, entre los más frecuentes para realizar la repartición tanto del capital como de interés en tiempo y cuotas necesarias, son el sistema francés, alemán y el americano los mismos que trabajan con el sistema de interés compuesto:

- * El sistema francés determina una cuota fija, mediante el cálculo de interés compuesto dividiendo el capital en forma creciente y los intereses en forma decreciente.
- * El sistema alemán aplica una cuota fija de amortización, en el que, el capital es constante y tanto los intereses como la cuota total son decrecientes, caracterizándose por pagar el interés de forma anticipada.
- * El sistema americano se basa en realizar pagos fijos del interés a lo largo de la vida del préstamo, y se establece una amortización única al final de la vida del préstamo.



6.2.2 Tabla de amortización de la deuda

Periodos	Dividendo	Interés	Capital	Saldo	Interés pagado
0				11223	
1	\$ 443,85	230,07	213,78	11009,22	230,07
2	\$ 443,85	225,69	218,16	10791,05	455,76
3	\$ 443,85	221,22	222,64	10568,42	676,98
4	\$ 443,85	216,65	227,20	10341,21	893,63
5	\$ 443,85	211,99	231,86	10109,36	1105,62
6	\$ 443,85	207,24	236,61	9872,74	1312,87
7	\$ 443,85	202,39	241,46	9631,28	1515,26
8	\$ 443,85	197,44	246,41	9384,87	1712,70
9	\$ 443,85	192,39	251,46	9133,41	1905,09
10	\$ 443,85	187,23	256,62	8876,79	2092,32
11	\$ 443,85	181,97	261,88	8614,91	2274,30
12	\$ 443,85	176,61	267,25	8347,66	2450,90
13	\$ 443,85	171,13	272,73	8074,93	2622,03
14	\$ 443,85	165,54	278,32	7796,61	2787,57
15	\$ 443,85	159,83	284,02	7512,59	2947,40
16	\$ 443,85	154,01	289,85	7222,75	3101,41
17	\$ 443,85	148,07	295,79	6926,96	3249,47
18	\$ 443,85	142,00	301,85	6625,11	3391,47
19	\$ 443,85	135,81	308,04	6317,07	3527,29
20	\$ 443,85	129,50	314,35	6002,72	3656,79
21	\$ 443,85	123,06	320,80	5681,92	3779,84
22	\$ 443,85	116,48	327,37	5354,54	3896,32
23	\$ 443,85	109,77	334,09	5020,46	4006,09
24	\$ 443,85	102,92	340,93	4679,52	4109,01
25	\$ 443,85	95,93	347,92	4331,60	4204,94
26	\$ 443,85	88,80	355,06	3976,54	4293,74
27	\$ 443,85	81,52	362,33	3614,21	4375,26
28	\$ 443,85	74,09	369,76	3244,45	4449,35
29	\$ 443,85	66,51	377,34	2867,10	4515,86
30	\$ 443,85	58,78	385,08	2482,03	4574,64
31	\$ 443,85	50,88	392,97	2089,05	4625,52
32	\$ 443,85	42,83	401,03	1688,03	4668,34
33	\$ 443,85	34,60	409,25	1278,78	4702,95
34	\$ 443,85	26,21	417,64	861,14	4729,16
35	\$ 443,85	17,65	426,20	434,94	4746,82
36	\$ 443,85	8,92	434,94	0,00	4755,73



Se solicitará un préstamo en la Cooperativa 29 de Octubre, con una tasa de interés mensual de 2,05 %, durante un periodo de 36 meses y las cuotas mensuales a pagar serán de \$ 443,85.

Tabla 32: Resumen de los gastos financieros

Periodo	Interés	Capital
1	2.450,90	2.875,34
2	1.658,11	3.668,14
3	646,72	4.679,52
Total	4.755,73	11.223,00

Como se aprecia en el cuadro anterior, los intereses que se deben cancelar por el préstamo de \$ 11.223 son de \$ 4.775,73.

La amortización del capital se utilizará en el diseño de los flujos de efectivo.

6.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio establece el volumen de ventas que la organización debe alcanzar para que los costos totales sean igual a los ingresos totales, por lo tanto no se obtienen utilidades.

El punto de equilibrio analiza la relación existente entre costo fijo, variable y utilidades, con lo que se establece un punto de referencia en el que un incremento en los volúmenes de venta atribuye utilidades, mientras que una disminución generará disminución de utilidades causando pérdidas en la organización.

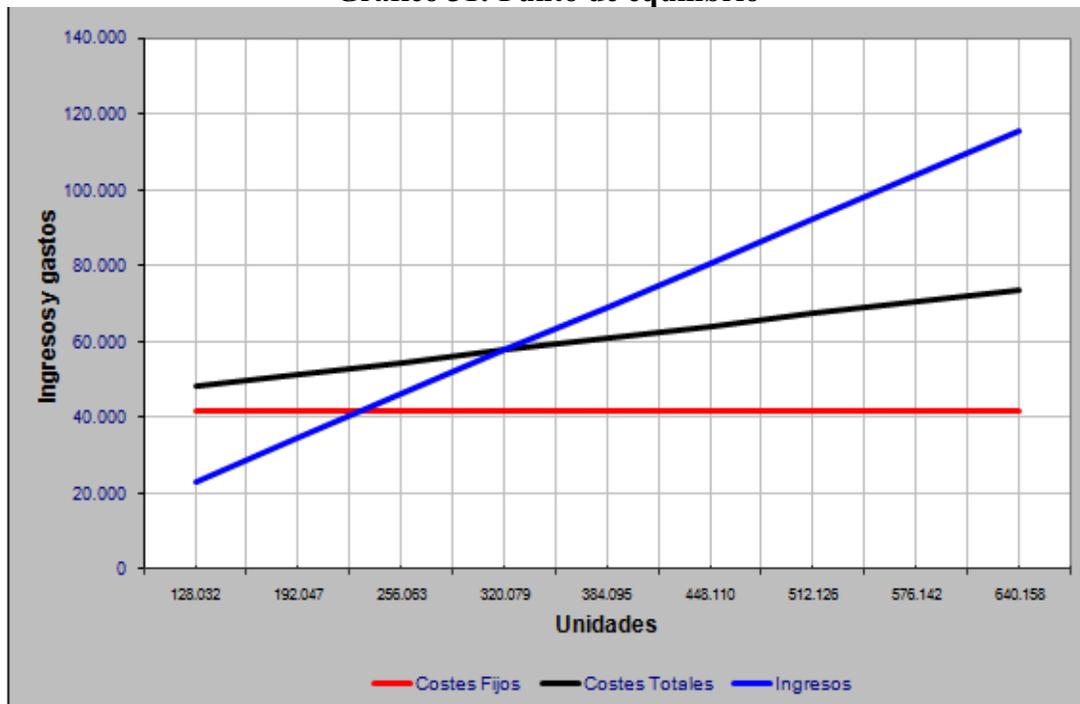
Los costos variables unitarios ascienden a 5 centavos, demostrando un incremento en un 12 %. Por otro lado, en los últimos años los costos fijos han reflejado una variación de 4 %, por este motivo se pronosticará en el punto de equilibrio la misma fluctuación en el año base, el mismo que asciende a \$ 41.610,24.

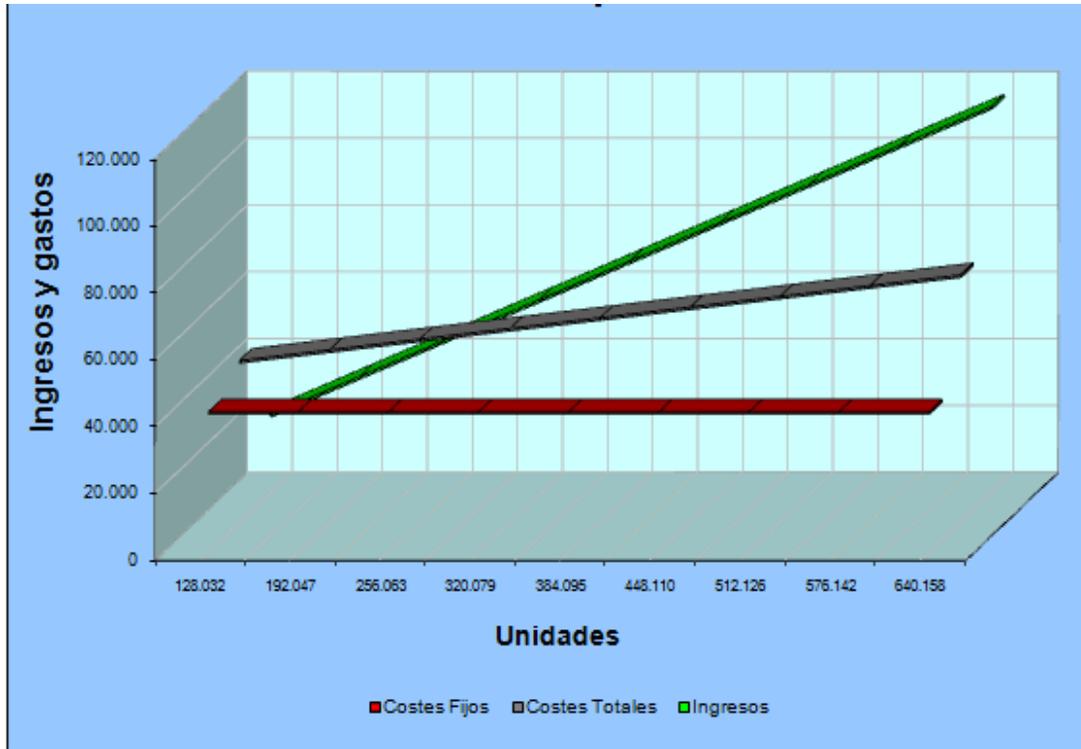
Calculo del punto de equilibrio:

Tabla 33: Punto de Equilibrio

Año	Margen de contribución	Punto de equilibrio Unidad	Precio	Punto de equilibrio \$
1	0,13	320.079,00	0,18	57.614,22
2	0,13	332.882,00	0,19	63.247,58
3	0,13	346.198,00	0,20	69.239,60
4	0,13	360.046,00	0,21	75.609,66
5	0,13	374.447,00	0,22	82.378,34

Gráfico 31: Punto de equilibrio





6.4 Flujo de Fondos

El flujo de fondos o flujo de caja consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos registrados año por año (o período por período).

**Flujo de Caja con financiamiento**

		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
SALDO INICIAL		5.842,00	4.503,02	2.560,07	16,04	2.395,39
Ingresos		93.623,25	98.304,41	103.219,63	108.380,61	113.799,65
Costo de ventas		71.024,46	75.996,17	81.315,90	87.008,02	93.098,58
Utilidad bruta en ventas		22.598,79	22.308,24	21.903,73	21.372,60	20.701,07
Gastos administrativos		5.580,25	5.636,05	5.692,41	5.749,34	5.806,83
Gasto de Produccion y ventas		8.269,50	9.179,15	10.188,85	11.309,62	12.553,68
Gastos no operacionales		1.168,98	1.170,97	1.172,96	1.174,96	1.176,95
Depreciación	(-)	860	860	860	860	860
Interés préstamo	(-)	2.450,90	1.658,11	646,72		
Amortización Certific	(-)	200	200	200	200	200
Utilidad Bruta		9.911,15	8.106,98	5.702,85	2.094,72	2.498,98
Participación trabajadores		1.486,67	1.216,05	855,43	314,21	374,85
Utilidad antes de impuestos		8.424,48	6.890,94	4.847,42	1.780,51	2.124,14
Impuesto a la renta		2.106,12	1.722,73	1.211,85	445,13	531,03
Utilidad neta		6.318,36	5.168,20	3.635,56	1.335,39	1.593,10
Depreciación		860	860	860	860	860
Amortización		200	200	200	200	200
Inversión Inicial	-11.109,30					
Capital de trabajo	-4.924,00					
Préstamo	11.223,00					
Amortización de deuda		-2.875,34	-3.668,14	-4.679,52		
FLUJO DE CAJA	-4.810,30	4.503,02	2.560,07	16,04	2.395,39	2.653,10

El año base para la proyección es el 2010, la implementación del proyecto será en el año 1.

Además el saldo inicial del año 1 corresponde al promedio de caja y bancos de 5.842 \$.

El incremento en las ventas para el año 1 corresponde al porcentaje promedio de 5 % y según la experiencia y expectativas del Gerente General de la empresa.

Los costos de ventas tienen una variación del 7 %, esto se debe al incremento de las ventas año tras año lo que repercute en el costo de ventas de una manera casi proporcional.

Los gastos administrativos tienen una fluctuación de 1 % con respecto al último año.

La empresa incurre en otros gastos no operacionales los mismos que no son constantes y presentan una mínima variación.



En cuanto a gastos de producción y ventas se denota una fluctuación de 11 % debido a la aspiración de difundir la imagen de la empresa, el incremento de la cuota de mercado junto con la captación de nuevos puntos de distribución.

La empresa presenta en su flujo de caja con financiamiento saldos positivos durante los dos primeros años, pero en el tercer año el saldo del flujo es de \$ 16, 04, lo que se debe a la amortización de la deuda y al incremento de los costos de ventas.

Flujo de Caja sin financiamiento

		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
SALDO INICIAL		5.842,00	8.737,81	9.781,93	9.508,79	8.244,01
Ingresos		93.623,25	98.304,41	103.219,63	108.380,61	113.799,65
Costo de ventas	(-)	71.024,46	75.996,17	81.315,90	87.008,02	93.098,58
Utilidad bruta en ventas		22.598,79	22.308,24	21.903,73	21.372,60	20.701,07
Gastos administrativos		5.580,25	5.636,05	5.692,41	5.749,34	5.806,83
Gasto de Produccion y ventas		8.269,50	9.179,15	10.188,85	11.309,62	12.553,68
Gastos no operacionales		1.168,98	1.170,97	1.172,96	1.174,96	1.176,95
Depreciación	(-)	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Interés préstamo	(-)	0,00	0,00	0,00		
Amortización Certificación	(-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Bruta		12.922,06	14.559,88	14.131,43	12.147,47	8.907,61
15% Participación trabajadores		1.938,31	2.183,98	2.119,71	1.822,12	1.336,14
Utilidad antes de impuestos		10.983,75	12.375,90	12.011,71	10.325,35	7.571,47
25% Impuesto a la renta		2.745,94	3.093,98	3.002,93	2.581,34	1.892,87
Utilidad neta		8.237,81	9.281,93	9.008,79	7.744,01	5.678,60
Depreciación		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Amortización		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión Inicial	-11.109,30					
Capital de trabajo	-4.924,00					
Préstamo	0					
Amortización de deuda		0,00	0,00	0,00		
FLUJO DE CAJA	-16.033,30	8.737,81	9.781,93	9.508,79	8.244,01	6.178,60

El año uno parte con un saldo inicial de \$5.842. Los ingresos operacionales durante el año uno cubren costos y gastos, obteniendo con esto un saldo positivo de caja, esta tendencia se mantiene hasta el año 5 con un flujo de caja de \$ 6.178,60.

Si la empresa dispusiera de los recursos necesarios para cubrir el presupuesto de marketing, la empresa manejaría un flujo de caja positivo muy atractivo, esto se debe a que en este flujo



no existe la disminución de deudas contraídas con una institución bancaria en donde la amortización de capital e interés constituyen un peso considerable para la empresa.

6.4.1 Análisis de Sensibilidad

Según Meneses Edilberto (2004, pág. 72) el análisis de sensibilidad “permite conocer el impacto que tendrán las diversas variables en la rentabilidad del proyecto. Si el resultado es “sensible” significa que los criterios de evaluación se ven afectados en igual proporción al incremento/disminución de la variable, si el resultado del análisis es “muy sensible”, se da cuando los criterios de evaluación se afectan más que proporcionalmente de incremento/disminución de la variable, ante cual amerita el planteamiento de estrategias para evitar el impacto negativo de cada una de las variables.”

Dentro del análisis de sensibilidad se manejan escenarios múltiples para realizar predicciones sobre el entorno, para desarrollar los escenarios se asigna una probabilidad a cada uno con lo que ayuda a evaluar las consecuencias en cada escenario.

Para ello se ha planteado tres escenarios que podrían ocurrir en la empresa, los que son el escenario optimista, el escenario esperado y el escenario pesimista.

En el escenario optimista se consideró un incremento de 8 % en las ventas, por lo tanto la empresa percibirá 95 centavos por cada dólar invertido, además la inversión va a ser recuperada en un año y un mes, con un valor actual neto de \$ 4.551,23 es decir con una tasa de retorno que adquiere un 60 %.

En el escenario negativo se prevé una variación de 10 % negativo en precios, considerando algunos factores exógenos que afectarían la producción en la empresa, debido a esto la inversión se recuperará en siete meses, pero la tasa interna de retorno alcanza el 324 %,



mientras que el valor actual neto es de \$ 69.767,64. El costo beneficio que se obtiene en este escenario esta dado que por cada 15.5 dólares la empresa ganará 50 centavos.

Tabla 34: Análisis de sensibilidad

Escenario		Variación ventas	VAN \$	TIR	C/B	PRI	Sensibilidad
Optimista	CF	+8%	4.551.23	60 %	1,95	1 año y un mes	Sensible
	S F		9.051,16	49 %	1,56	1 año 8 mese y 11 días	
Proyecto	CF		3.813,56	53 %	1,79	1 año un mes y 13 días	Viable
	SF	Real	8.417,92	47 %	1.53	1 año 8 meses y 28 días	
Pesimista	CF	-10 %	69.767,64	324 %	15,50	7 meses	Sensible
	S F		362.66	15,89 %	1,02	9 meses	

6.4.2 Evaluación financiera

6.4.2.1 VAN

Es la diferencia entre los ingresos y egresos expresados en dólares y consiste en traer los valores que han sido proyectados en el flujo de fondos mediante una tasa de descuento y compararlos con la inversión inicial.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

V_t Flujos de caja en cada periodo t .

I_0 Valor del desembolso inicial de la inversión.

n Número de periodos.

K Tipo de interés

Para descontar el flujo de fondos con financiamiento, se utiliza el costo ponderado de capital, el que se obtiene con la multiplicación del costo del dinero por la proporción que tiene en la estructura del financiamiento. A continuación la formula y cálculo del CPPC:

$$cppc = \left(\frac{C}{C+D} \right) * rs + \left(\frac{D}{C+D} \right) * rd(1-t)$$

CPPC		14,58
C	Capital propio que financiara el proyecto	30,00
D	Capital externo que financiara el proyecto	70,00
rs	Costo de oportunidad	12,00
rd	Tasa de interés del capital prestado	24,60
t	Tasa de impuestos	36,25

Mientras que para obtener el valor actual neto en el flujo de fondos sin financiamiento, se utiliza el cálculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento también conocida como tasa de descuento global de la siguiente manera:

Tabla 35: Calculo de TMAR

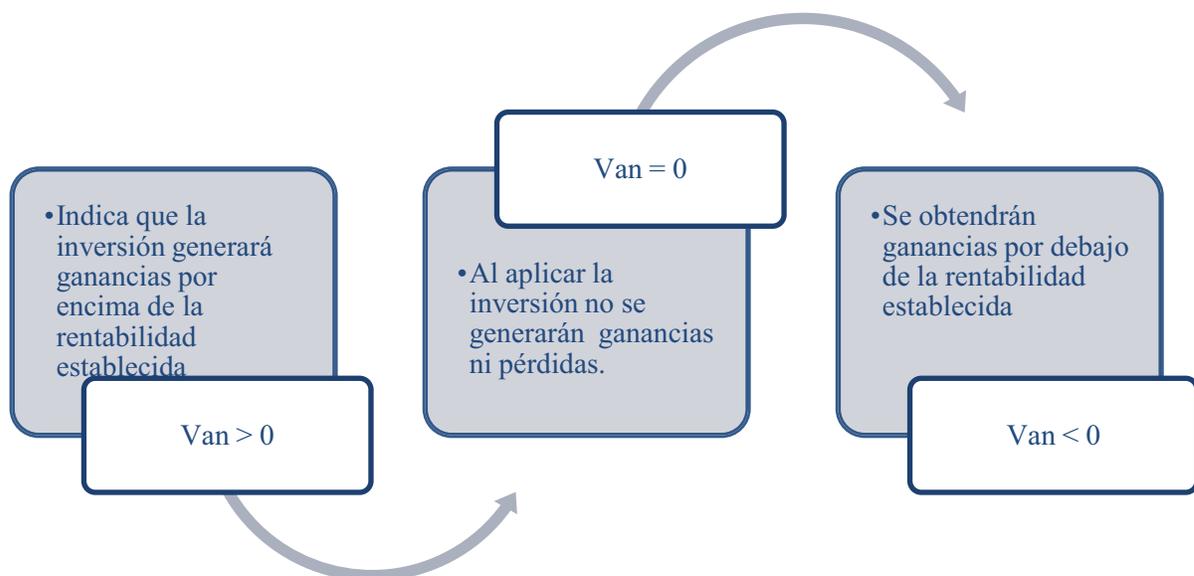
TMAR GLOBAL	23,05
Tasa pasiva	11,3
Premio al riesgo	8,42
Tasa de inflación	3,33

Fuente: *Banco central*

La tasa pasiva es de 11.3 % para microempresas referenciada por el Banco Central, el riesgo es de 8,42 % junto con la tasa de inflación del año 2010.

En el flujo de fondos sin financiamiento se utilizará un TMAR de 23,05 %

Criterios para tomar decisiones.





Cálculo de la VAN

El valor actual del flujo de fondos con financiamiento es:

VAN =	4.503,02	+	2.560,07	+	16,04	+	2.395,39	+	2.653,10
	1,1458		1,313		1,504		1,724		1,975

Fórmula	
Valor actual de los flujos	\$ 8.623,86
VNA	\$ 3.813,56

Al obtener \$3.813,56 se acepta el proyecto por ser mayor que cero.

El valor actual del flujo de fondos sin financiamiento es:

$$VAN = \frac{8.737,81}{1,23} + \frac{9.781,93}{1,51} + \frac{9.508,79}{1,86} + \frac{8.244,01}{2,29} + \frac{6.178,60}{2,82}$$

Fórmula	
Valor actual de los flujos	\$ 24.451,22
VNA	\$ 8.417,92

El proyecto es factible, obteniendo un valor neto de \$ 8.417,92 siendo este valor mayor que cero.



6.4.2.2 T.I.R.

TIR es la tasa de descuento que hace que el valor actual neto se vuelva cero. Es decir que el dinero que se gana en el transcurso de los años se invierte en su totalidad, en otras palabras se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión. Como lo señalan Bierman y Smidt “La tasa interna de retorno representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.”

Donde:

TD_i = tasa de descuento inferior

TD_s = Tasa de descuento superior

VAN_i = Valor actual neto a la tasa de descuento inferior

VAN_s = Valor actual neto a la tasa de descuento superior

$VAN_i - VAN_s$ = Suma de los valores absolutos de los valores actuales netos (VAN) obtenidos a las tasas de descuento inferior y superior.

Criterios para tomar decisiones

Si la TIR es igual o mayor que el costo de capital o TMAR, el proyecto debe aceptarse y si es menor debe rechazarse. Con esto se garantiza que el proyecto rinda más que una inversión alternativa.



Es decir:

$TIR > TMAR =$ realizar el proyecto

$TIR < TMAR \Rightarrow$ no realizar el proyecto

$TIR = TMAR \Rightarrow$ el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no.

Cálculo de la TIR

TIR con financiamiento	53 %
TIR sin financiamiento	47 %

La tasa interna de retorno para el proyecto con financiamiento es igual a 50 %. El proyecto es viable ya que cumple con el criterio $TIR > CPPC$; $53\% > 14,58\%$

En el proyecto sin financiamiento se obtiene una tasa de retorno mayor que la TMAR, cumpliendo con el criterio de evaluación, es decir: $47\% > 23,05\%$.

Al comparar los resultados de los flujos con y sin financiamiento, se puede apreciar que es más conveniente aplicar el presupuesto de marketing con financiamiento debido a los resultados obtenidos en la comparación de las tasas internas de retorno.

6.4.2.3 Costo / Beneficio

Según Juan Lara “El período de recuperación de la inversión es el plazo o período de capital (tiempo) en que tarda en recuperarse la inversión inicial, basándose en los flujos que genera en cada periodo de su vida útil.” Es decir que el costo beneficio permite calcular la productividad del capital invertido.



$$\text{Razón B/C} = \sum \frac{\text{Flujos generado por proyecto}}{\text{Inversión}}$$

En el flujo de caja con financiamiento se obtiene un valor actual de \$ 8.623,86 y una inversión inicial de \$ 4.810,30. Mientras, en el flujo de caja sin financiamiento el valor actual es de \$24.451,22 y una inversión inicial de \$ 16.033,30. A continuación se presentan el costo- beneficio de cada flujo:

Costo - beneficio con financiamiento	\$ 1.79
Costo - beneficio sin financiamiento	\$ 1.53

El criterio beneficio - costo para el proyecto con financiamiento es de 1.79 dólares, lo que significa que por cada dólar invertido en el proyecto se obtiene una ganancia de 79 centavos de dólar.

El criterio beneficio - costo para el proyecto sin financiamiento es de 1.53 dólares, lo que significa que por cada dólar invertido en el proyecto se obtiene una ganancia de 53 centavos de dólar, un beneficio menor que del flujo con financiamiento.

Por tal motivo, es conveniente incurrir en un préstamo, permitiendo un apalancamiento que ayuda a correr menor riesgo y proporciona el capital suficiente para realizar las operaciones de la empresa.

6.4.2.4 Tiempo de Recuperación de la inversión

El plazo de recuperación de la inversión señala el número de años necesarios para recuperar la inversión inicial, esto se obtiene sobre la base del flujo de fondos que se genere en cada periodo del proyecto.



Con financiamiento

PRI	1,12 años	
Inversión inicial	4.810,30	
Año 1	4.503,02	1
Saldo	307,28	
Año 2	2.560,07	0,12
Saldo	-2.252,78	

1 año

0,12 *	12 meses	=	1,44
0,44 *	30 días	=	13,20

Sin financiamiento

PRI	1,745 años	
Inversión inicial	16.033,30	1
Año 1	8.737,81	
Saldo	7.295,49	
Año 2	9.781,93	0,745
Saldo	-2.486,44	

1 año

0,7458 *	12 meses	=	8,95
0,9498 *	30 días	=	28,5

El flujo de caja con financiamiento denota un periodo de recuperación de la inversión en un año, un mes y 13 días. Por otro lado, el flujo sin financiamiento muestra una recuperación en un año ocho meses y 28 días, este es un periodo mayor en 7 meses y 15 días.



CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- * La micro empresa “Condimentos El Buen Sabor” a tenido un crecimiento constante durante sus cinco años de existencia, el cual le ha permitido obtener una participación de mercado del 15% y ganar la fidelidad de su clientela; es por ello, que mediante la aplicación de la investigación de mercado se obtuvo como resultado que existe una demanda insatisfecha de mercado, la misma que mediante la aplicación del plan estratégico de marketing permitirá posicionar a la micro empresa abarcando la demanda insatisfecha e incrementando los ingresos de la misma.
- * Mediante el análisis del diagnóstico situacional, se determinó que la mayor amenaza es no cubrir al mercado en su totalidad, la mayor debilidad la falta de personal especializado en áreas importantes en la empresa, estas han limitado el progreso de la misma.
- * La investigación de mercado permitió descubrir lo que desean los clientes, las características que aprecian del producto y el precio que estarían dispuestos a pagar, aportando con información sustancial para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.



- * Al evidenciar un débil direccionamiento estratégico en la empresa, este ha impedido que los colaboradores se involucren en alcanzar los objetivos y metas planteados.

- * Con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa se ha desarrollado un plan operativo de marketing para diseñar las mejores estrategias en precio, producto, plaza, promoción y personal, deseando conquistar los segmentos meta de mercado.

- * Con el desarrollo de la evaluación financiera se ha logrado determinar la viabilidad y rentabilidad que obtendrá la empresa al ejecutar las estrategias planteadas, generando con ello un incremento en ingresos, elevando el porcentaje en la participación de mercado y mejorando el posicionamiento de la empresa.



7.2 Recomendaciones

- * La micro empresa tiene que considerar las variaciones de los factores internos y externos, manteniendo actualizado el estudio situacional de la empresa, lo que facilita la información para la toma de decisiones.
- * Se debe aplicar la investigación de mercado para estar al tanto de gustos y preferencias del segmento en el que se enfocará los productos de la empresa, esperando abarcar la demanda insatisfecha del mercado con productos adaptados a la necesidad del mercado.
- * Se recomienda comunicar en todos los niveles de la micro empresa el direccionamiento estratégico, a fin de que los colaboradores se encaminen por medio de principios y valores a la realización de la misión, visión y objetivos.
- * Designar las áreas y personas responsables de la ejecución de cada una de las estrategias planteadas en el plan operativo de marketing, estableciendo un seguimiento de su aplicación con el fin de evidenciar el crecimiento, tanto en clientes como en el volumen de ventas.
- * Realizar el seguimiento de costos y gastos en la aplicación de las estrategias planteadas, midiendo que se cumplan los lineamientos establecidos con el fin de detectar desviaciones y aplicar a tiempo acciones correctivas.



BIBLIOGRAFÍA

- ☞ Alvarado, T. (2006). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. (pág. 284). México: Red revista Mexicana de Agronegocios.
- ☞ Arellano R. (2004). Marketing Enfoque América Latina. México: Mc Graw Hill.
- ☞ Arvy, M.-P., & Gallouin, F. (2006). *Especias, aromatizantes y condimentos*. México: Mundi-Prensa.
- ☞ Bernal, Augusto (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Prentice Hall
- ☞ Best, R. J. (2008). *Marketing Estratégico*. México: Pearson Educación.
- ☞ Chain, N. S. *Criterios de evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- ☞ Estupiñán, R., & Estupiñán, O. (2006). La eficiencia en la gestión empresarial. En R. Estupiñán, & O. Estupiñán, *Análisis financiero y de gestión* (pág. 227). Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- ☞ Fernández, A. (2002). Concepto y metodología. En A. Fernández, *Investigación y técnicas de mercado* (pág. 24). Madrid: Esic.
- ☞ Ferrell, O. (2003). Planeación estratégica de marketing. En O. Ferrell, *Estrategia de marketing* (pág. 464). Mexico: Internacional Thomson Editores S.A.
- ☞ Guillén, M. d. (2007). *2+2 Estratégicamente 6: marketing y comercial*. Díaz de Santos.
- ☞ Hernández Sampieri, R. (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw Hill
- ☞ Horngren, C. t., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque geencial*. México: Pearson Education Inc.
- ☞ Kerin, R. A., Hartley, A., & Rudelius, W. (2004). *Marketing*. México: Mc Graw Hill.



- ☞ Kotler. P & Lane Keller. K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON Education.
- ☞ *La estrategia básica de marketing*. (2008). España: Ediciones Díaz de Santos.
- ☞ Lambin, Jean Jacques (1997). *Marketing estratégico*. Colombia: Panamericana formas e Impresos S.A.
- ☞ Malhotra, Naresh K. (2004). *Investigación de mercados un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación
- ☞ Mantilla, F. (2006). *Técnicas de Muestreo Un Enfoque a la Investigación de Mercados*. Ecuador.
- ☞ Ocampo, J. E. (2003). *Costo y evaluación de proyectos*. México: Grupo patria cultural.
- ☞ Porter, M. (2003). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: CECSA
- ☞ Romero, S. (1998). *Imagen y posicionamiento, las claves de la publicidad*. Colombia: Grijalbo.
- ☞ Salazar Pico, F. *Gestión Estratégica de Negocios*, versión 2.0.
- ☞ Steiner, G. (2000). *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*. México.
- ☞ Villalba, C. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. Quito: Sur Editores.
- ☞ Walker, J. O., Boyd, J. H., Mullins, J., & Larréché, J. C. (2002). *Marketing Estratégico*. México: Mc Graw Hill.
- ☞ Weiers, R. (1986). *Panorama general de la investigación de mercados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- ☞ Zikmund, W. (1998). *Proceso de investigación de mercados: un análisis general en Investigación de mercado* (pág. 49). México: Pretince Hall Hispanoamericana S.A.

**PÁGINAS WEB:**

- ✓ *Objetivos.* Consultado el 26 de diciembre del 2010 en :
http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc189968939
- ✓ *Direccionamiento estratégico.* Consultado el 17 de enero del 2011 en :
<http://www.scribd.com/doc/21056425/Marketing-Estrategico-Direccionamiento-Estrategico>.
- ✓ *DE. Administración de empresas.* Consultado el 26 de enero del 2011 en:
<http://usuarios.multimania.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>
- ✓ *Tipos de estrategias.* Consultado el 4 de febrero en:
<http://www.docstoc.com/docs/8794389/tipos-de-estrategias>
- ✓ *Características y políticas del producto.* Consultado el 6 de febrero del 2011 en:
http://www.wikilearning.com/monografia/politicas_de_productos-caracteristicas_y_atributos_del_producto/14352-4
- ✓ *Política de productos.* Consultado el 6 de febrero del 2011 en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/polprods.htm>
- ✓ *Etigraf. Etiquetas.* Consultado el 7 de febrero del 2011 en :
<http://www.etigraf.com.ec/interna.aspx?idPag=2>
- ✓ *Promoción de ventas.* Consultado el 7 de febrero del 2011 en:
http://www.altawebs.com/newsletters/newsletters_zoom.asp?CODNEW=137
- ✓ *Plan de marketing.* Consultado el 7 de febrero del 2011 en :
http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_marketing
- ✓ *Mescla de promoción.* Consultado el 9 de febrero del 2011 en:
<http://www.slideshare.net/BONODG/mezcla-de-promocion-2612291>



- ✓ RE. *Publicidad y promoción*. Consultado el 9 de febrero del 2011 en:
<http://www.ganaropciones.com/publicidad4.htm>
- ✓ TI. *¿Qué es promoción?*. Consultado el 11 de febrero del 2011 en :
<http://www.marketingintensivo.com/promocion/que-es-promocion.html>.
- ✓ *Membresias*. Consultado el 11 de febrero del 2011 en:
<http://www.infocomercial.com/servicios/membresias.php>
- ✓ *La mezcla de mercadotecnia*. Consultado el 15 de febrero del 2011 en:
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>
- ✓ *Métodos para proyectar la demanda y la oferta*. Consultado el 17 de febrero del 2011 en: <http://www.slideshare.net/maikitool007/metodos-para-proyectar-la-demanda-y-la-oferta-2>
- ✓ *¿Qué es branding?*. Consultado el 17 de febrero del 2011 en:
http://www.creaciondempresas.com/serv_gratuitos/albanova/marketing/art4.asp
- ✓ *Oferta y demanda*. Consultado el 17 de febreo del 2011 en:
<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/ofertaydemanda/default4.asp>
- ✓ VE, (2005). *Un ecuatoriano como 380 platos de arroz al año*. Consultado en 13 de octubre del 2010 en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/un-ecuatoriano-come-unos-380-platos-de-arroz-al-ano-215173-215173.html>
- ✓ MO,(2006). *Ecuador deja de ser el país de la canela*. Consultado el 12 de Octubre del 2010 en: www.hoy.com.ec/.../el-ecuador-deja-de-ser-el-pais-de-la-canela-252728-252728.html
- ✓ *Historia de los condimentos* consultado el 13 de octubre del 2010 en:
<http://www.terana.com.mx/imagenes/Historia.pdf>



- ✓ Ministerio de industrias, (2010). *Política industrial* consultado en 17 de octubre del 2010 en http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=721&Itemid=159).
- ✓ Diario Hoy. *La industria alimentaria tuvo mayor crecimiento*, (2010). Consultado en 16 de octubre en <http://www.eluniverso.com/2010/08/18/1/1356/industria-alimentaria-tuvo-crecimiento.html>.
- ✓ Extractos andinos. *Historia* (2010), Consultado en 16 de octubre en <http://www.extractosandinos.com/paginas/historia.htm>
- ✓ ILE. *La empresa*. Consultado en 16 de octubre del 2010 en <http://www.ile.com.ec/empresa.html>
- ✓ Alimec (2010). *Tiempo en el mercado*. Consultado en 16 de octubre del 2010. Consultado en: http://www.alimec.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=33
- ✓ Análisis de productos. Consultado el 19 de febrero del 2011 en : <http://fundacioneconomiaglobal.es/herramientasinnovacion/?tag=matriz-de-general-electric>
- ✓ GG. Marketing para la evaluación de proyectos. Consultado el 19 de febrero del 2011 en: <http://www.monografias.com/trabajos14/evaproyectos/evaproyectos.shtml#im>
- ✓ HR. Planificación estratégica de mercadeo. Consultado en 19 de febrero del 2011 en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/planestra4hernando.htm>
- ✓ Maquinaria. Consultado el 20 de noviembre del 2010 en: <http://www.astimec.net/envasadora-de-botellas.html>



- ✓ Cifras económicas (2009 2010). Consultado en 17 de octubre del 2010 en (http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf) Cámara de industrias de Guayaquil, Estadísticas económicas marzo 2009.
- ✓ INEC. INFLACIÓN mensual septiembre. Consultado el 19 de octubre del 2010 en www.inec.gov.ec/
- ✓ *Competitividad industrial del ecuador*. Consultado el 19 de octubre del 2010 en http://www.micip.gov.ec/onudi_libros/competitividad/631.htm
- ✓ Ministerio de industrias y productividad. Competencias consultado el 19 de octubre del 2010. Consultado en :http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=450&Itemid=130
- ✓ Banco central del ecuador. Boletín de inflación 2009. Consultado el 18 de febrero del 2011 en: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201012.pdf>
- ✓ Banco central del ecuador. Estudio Mensual de opinión empresarial. Consultado el 19 de Octubre del 2010 en <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201008.pd>

ANEXOS

Especificaciones de la maquinaria:

* Máquina envasadora de botellas

Volumen	Desde 30 c.c. hasta 4.000 c.c.
Capacidad	Aprox. 20 botellas por minuto (de 500 c.c. con 4 boquillas)
Formatos	Cualquier tamaño de botellas
Material de Envases	PVC, Polietileno, PET, o vidrio
Material del Equipo	Acero inoxidable AISI 304
Control	Sistema de control por medio de microprocesador con pantalla y teclado
Tensión Requerida	220 VAC 2F ó 3F con Neutro +/- 2%, 60 Hz. Consumo aprox. 1.0 Kw
Aire Comprimido	90 psi (6 bares). Consumo aprox. 10 CFM.
Dimensiones	Ancho 1.800 mm. fondo 600 mm. altura 1.000 mm.
Peso	Aprox. 240 Kg. (neto)

* Máquina dosificadora y selladora

Volumen	Desde 30 c.c. hasta 500 c.c. (opcional para mayor volumen)
Capacidad	Aproximadamente 10 envases por minuto
Formatos	Cualquier tamaño de botellas o fundas hasta máximo 200 mm. de ancho.
Material de Envases	Recipientes de PVC, Polietileno, PET, o vidrio. Fundas de material termosellable.
Material del Equipo	Acero inoxidable AISI 304
Control	Sistema de control electrónico con temporizador para sellado.
Tensión Requerida	110 VAC, 60 Hz. Consumo aprox. 0,5 Kw
Aire Comprimido	90 psi (6 bares). Consumo aprox. 4.6 CFM.
Dimensiones	Ancho 1.200 mm. fondo 600 mm. altura 1.900 mm.
Peso	Aprox. 130 Kg. (neto)



* Máquina mezcladora

Capacidad de Producto	Para 25 Kg. 50 Kg. 75 Kg. y 100 Kg.
Tiempo de Mezclado	Aprox. 10 a 20 minutos por batch. (Dependerá del producto)
Productos	Gránulos o polvos
Material del Recipiente	Acero inoxidable A304 (Opcional A316 o A316 L)
Material de la Estructura	Acero al carbono (Opcional de acero inoxidable)
Motor	1.5 HP 220 VAC 3F 60 Hz.
Transmisión	Por bandas múltiples en "V"
Velocidad de Operación	6 a 30 RPM
Tensión Requerida	220 VAC monofásica o trifásica a 60 Hz.
Dimensiones	Aprox. Ancho 1.600 mm. largo 1.750 mm. alto total 2.200 mm.
Peso	Aprox. 270 Kg. (neto)

Condimentos



EL BUEN SABOR

¡Para el buen comer!

**MANUAL DE IMAGEN
CORPORATIVA**

INTRODUCCIÓN



La identidad corporativa de una empresa permite dar una distinción y un fácil reconocimiento de empresa en comparación con las demás del mercado.

Permite conocer las distintas formas y colores que identificaran y guiaran al personal de la empresa a mantener un mismo estilo en la elaboración de papeles de cartas, rótulos externos, medios de transporte, tarjetas de presentación y empaques.

1.1 Terminología

Símbolo

El símbolo es una representación gráfica que permite identificar a la empresa sin necesidad de mostrar palabras

Logotipo

El logotipo muestra el nombre de la empresa resaltando el tipo de letra que hará que se identifique y se caracterice en el mercado.

Color Corporativo

El color corporativo le brinda personalidad al símbolo y al logo de la empresa, permitiendo que esta sea identificada visualmente por sus clientes.

1.2 Retícula de construcción

La representación de la nueva imagen de la empresa Condimentos El buen Sabor está diseñada por los signos gráficos que se muestran a continuación. Con el fin de evitar caer en confusión se optará por tomar el siguiente esquema manteniendo siempre el modelo definido.



1.3 Reducción del símbolo

Para la variedad de productos que ofrece la empresa, se requiere la reducción del símbolo, por ello se ha llegado a determinar el logo principal y las variaciones a las que se ajustará el modelo.

El símbolo original estará delimitado por 7 cm de largo y 6 cm de alto, para mantener su forma y no distorsionar las proporciones del diseño, se determinará hasta cuanto puede reducirse el modelo con la finalidad de mantener la perfecta visualización.

- **El símbolo original al 100%**



- **El símbolo original al 75%**



- **El símbolo original al 50%**



- **El símbolo original al 25%**

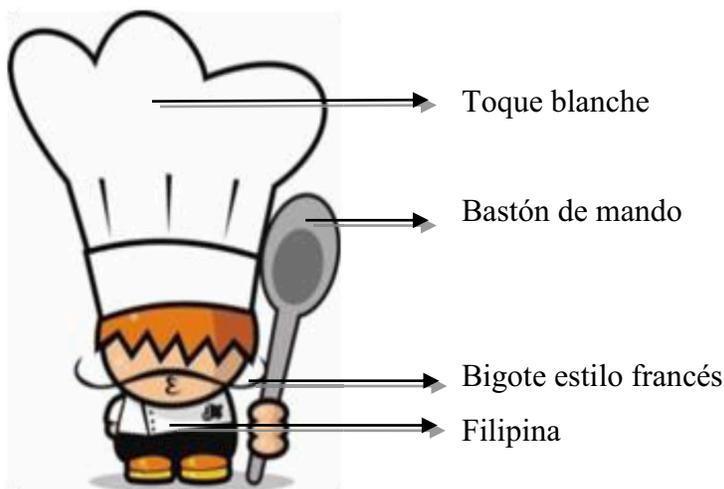


1.4 Colores corporativos

La empresa ha buscado equilibrar los colores que representarán el logo principal que permitirá su reconocimiento en el mercado y para ello ha utilizado: el rojo, negro, blanco, marrón, verde y gris.

La selección de la imagen le otorga una percepción hacia el cliente de la preparación esmerada que realizan los chefs denotando un toque gourmet a las comidas con el fin de buscar el exquisito sabor mediante el uso de condimentos para sus platos.

El toque blanche o gorro del chef es lo más distinguido del uniforme y permite ver la jerarquía que posee; la filipina que usa es blanca lo que denota la limpieza en la cocina, el cucharón es su bastón de mando con el que degusta el sabor que le ofrece el uso de nuestros productos. El toque de exquisitez viene dado por el bigote estilo francés.



El color primario rojo que se caracteriza por llamar la atención, es intenso y puede provocar emociones fuertes y conflictivas como la sangre y la guerra o el amor y la pasión. Con ello se logra despertar la curiosidad de los clientes.



El color negro significa autoridad, distinción, elegancia, es poderoso y tradicional por su simplicidad y sofisticación



El color blanco tiene una representación de inocencia, paz, pureza, y honestidad. Por el hecho de ser un chef, representa la limpieza que se mantiene en la elaboración de sus comidas.



El color marrón le da el toque de tranquilidad, profundidad, de madera y tierra, en especial de naturalidad con lo que se demuestra que nuestros productos son naturales.



El color gris es humildad, respeto, estabilidad, autoridad y mentalidad corporativa, le brinda al cliente un equilibrio y neutralidad.



El color verde representa lo natural, la frescura y la armonía con el medio ambiente, el mismo que le caracteriza a los productos.

1.5 Tipografías corporativas

La tipografía nos permite definir el tipo y tamaño de letra que se utilizará en el símbolo, en la papelería y en la publicidad. Para el logo se ha usado:

Bell Gothic Std Black, en el nombre de la empresa.



Condimentos

EL BUEN SABOR

Arial Rounded MT Bold para el eslogan.

¡Para el buen comer!

1.5 Variación de los colores del símbolo corporativo

La empresa ha considerado las siguientes variaciones de colores en el símbolo, los mismos que se ajustan a los productos para hacerlos más llamativos, permitiendo su identificación con la empresa.



Logo para empaques transparentes



Logo para empaques verdes



Logo para papelería

2. Papelería

La papelería se encuentra agrupando los modelos de hoja membretada que utilizará la empresa para la elaboración de oficios, cartas y comunicaciones que se manejen con sus clientes, proveedores y su entorno en general.

Para la presentación de personal administrativo, de producción y ventas se diseñarán tarjetas que identifiquen el cargo, la dirección, los teléfonos y el email al que se pueden comunicar con cada uno de ellos.

En la elaboración de la publicidad de la empresa se ha considerado que los modelos y las variaciones de los logos se utilicen tanto en empaques como en la publicidad para presentar directamente a los productos.

La empresa manejará como modelo principal de oficios y cartas las hojas A 4, las mismas que tendrán impreso el logo principal de la empresa en el costado derecho superior y en la parte inferior como pie de página la dirección, los teléfonos y el email.



EL BUEN SABOR
¡Para el buen comer!

Dirección: Sector La Magdalena, Av. Mariscal Sucre OE 126 y Manuel Caballero de Vaca
Teléfono: 03 264 8872 Cel.: 09 2037 400
Email: condimentoselbuenosabor@hotmail.com



EL BUEN SABOR
¡Para el buen comer!

Dirección: Sector La Magdalena, Av. Mariscal Sucre DE 126 y Manuel Cobarría de Viam
Teléfono: 02 264 8872 Cel: 09 2037 400
Email: condimentoselbuensabor@hotmail.com

Para la elaboración de tarjetas de presentación se aplicará el logotipo y los colores corporativos para mantener la armonía y la forma de presentación hacia el cliente.



Modelo de tarjeta para personal administrativo



Modelo de tarjeta para personal de ventas y producción

	<p>VISIÓN</p> <p>Para el 2015 ser una de las mejores microempresas en el territorio ecuatoriano en el empaquetado y procesamiento de condimentos y especias trabajando con calidad eficacia y productividad.</p>	<p>PRODUCTOS PROCESADOS</p> <table border="1"> <tr><td>Achiote en pasta y en aceite</td></tr> <tr><td>Aliño preparado</td></tr> <tr><td>Apanadura</td></tr> <tr><td>Ajino moto</td></tr> <tr><td>Anís estrellado</td></tr> <tr><td>Bicarbonato</td></tr> <tr><td>Canela</td></tr> <tr><td>Clavo de olor</td></tr> <tr><td>Comino</td></tr> <tr><td>Laurel</td></tr> <tr><td>Levadura</td></tr> <tr><td>Linaza</td></tr> <tr><td>Maní en pasta</td></tr> <tr><td>Orégano</td></tr> <tr><td>Papas fritas</td></tr> <tr><td>Pasas</td></tr> <tr><td>Pimienta de dulce</td></tr> <tr><td>Pimienta de sal</td></tr> <tr><td>Royal</td></tr> </table>	Achiote en pasta y en aceite	Aliño preparado	Apanadura	Ajino moto	Anís estrellado	Bicarbonato	Canela	Clavo de olor	Comino	Laurel	Levadura	Linaza	Maní en pasta	Orégano	Papas fritas	Pasas	Pimienta de dulce	Pimienta de sal	Royal
Achiote en pasta y en aceite																					
Aliño preparado																					
Apanadura																					
Ajino moto																					
Anís estrellado																					
Bicarbonato																					
Canela																					
Clavo de olor																					
Comino																					
Laurel																					
Levadura																					
Linaza																					
Maní en pasta																					
Orégano																					
Papas fritas																					
Pasas																					
Pimienta de dulce																					
Pimienta de sal																					
Royal																					
<p>MISIÓN</p> <p>Somos una microempresa dedicada al empaquetado y procesamiento de condimentos y especias, abasteciendo de alimentos deliciosos cien por ciento naturales a todos los ecuatorianos, elaborados con responsabilidad, puntualidad y calidad</p>																					

VISIÓN

Para el 2015 ser una de las mejores microempresas en el territorio ecuatoriano en el empaquetado y procesamiento de condimentos y especias trabajando con calidad eficacia y productividad.

PRODUCTOS PROCESADOS

Achiote en pasta y en aceite
Aliño preparado
Apanadura
Ajino moto
Anís estrellado
Bicarbonato
Canela
Clavo de olor
Comino
Laurel
Levadura
Linaza
Maní en pasta
Orégano
Papas fritas
Pasas
Pimienta de dulce
Pimienta de sal
Royal

MISIÓN

Somos una microempresa dedicada al empaquetado y procesamiento de condimentos y especias, abasteciendo de alimentos deliciosos cien por ciento naturales a todos los ecuatorianos, elaborados con responsabilidad, puntualidad y calidad

VISIÓN

Para el 2015 ser una de las mejores microempresas en el territorio ecuatoriano en el empaquetado y procesamiento de condimentos y especias trabajando con calidad eficacia y productividad.

PRODUCTOS PROCESADOS

Achiote en pasta y en aceite
Aliño preparado
Apanadura
Ajino moto
Anís estrellado
Bicarbonato
Canela
Clavo de olor
Comino
Laurel
Levadura
Linaza
Maní en pasta
Orégano
Papas fritas
Pasas
Pimienta de dulce
Pimienta de sal
Royal

MISIÓN

Somos una microempresa dedicada al empaquetado y procesamiento de condimentos y especias, abasteciendo de alimentos deliciosos cien por ciento naturales a todos los ecuatorianos, elaborados con responsabilidad, puntualidad y calidad

Modelos de presentación para publicidad empresarial



EL BUEN SABOR

¡Para el buen comer!