

CAPÍTULO IV

PROPUESTA ESTRATÉGICA

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es una estructura que integra estrategias y tácticas fundamentadas en la realidad y la reflexión de las circunstancias presentes y previsibles, que contribuye a la dirección estratégica, proceso conocido como Planeación Estratégica que integra tres estrategias.²²

4.1.1 Estrategia Corporativa

Considera los objetivos de los socios, la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos, y los principios corporativos para definir acciones multidimensionales que conllevan a programas de inversión con objetivos de: crecimiento (nuevos productos y mercados), reducción de costos (aumento de eficiencia) ó ambos.

4.1.2 Estrategia de Mercadeo

Motiva la operación empresarial, sin ella, no existen los clientes y no tiene sentido la producción de productos y servicios en la organización. La estrategia de mercadeo es el resultante de un ejercicio analítico, que puede ser elaborado en base a diferentes modelos, como: Estrategias de Océano Azul, Enfoque Producto-Mercado, Matriz BCG, Las Cinco fuerzas de Porter, las Disciplinas de Valor, el Esquema CRM, etc.

²² <http://www.gestiopolis.com/managment>

4.1.3 Estrategia Operativa o de Competitividad

Este proceso debe estructurar un esquema funcional alineado con las estrategias corporativas y de mercadeo y comprometer a toda la organización. Incorpora actividades financieras, administrativas tecnológicas, de recursos humanos, manufactura, mercadeo, comerciales, de negocios internacionales. Para formular la Estrategia Operativa se requiere:

- Evaluar objetivamente la posición competitiva de la unidad de negocio, detallando los elementos individuales de competencia con los diversos tramos de la organización.
- Identificar las claves de éxito o factores determinantes en la operación.

4.1.1 PRINCIPIOS

Los principios sobre los cuales se establecerán las actividades del Supermercado constan en la siguiente propuesta:

- Calidad y confiabilidad.
- Eficiencia y eficacia.
- Simplicidad y descentralización administrativa.

4.1.2 VALORES

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Para lo cual se ha establecido lo siguiente:

- Integridad.
- Disciplina.
- Servicio.

4.1.3 MISIÓN

La misión se define como el propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa.²³ Una razón que justifica su existencia, fungiendo como guía de comportamiento de todos los que la integran, y es la base en la que descansan todos los objetivos, recursos y acciones de la misma.

■ PROPUESTA MISIÓN

Comercializar productos y servicios de óptima calidad a precios convenientes procurando el bienestar de la familia de Fuerzas Armadas y de la comunidad en general, manteniendo un personal capacitado y con el implemento de nueva tecnología que brinde un servicio rápido y efectivo a través de una atención personalizada.

4.1.4 VISIÓN

La visión se define como el camino hacia donde se dirige la empresa a largo plazo. Es el punto de partida para iniciar hoy la construcción del futuro de la institución; es decir, es la proyección a futuro o condición en la cual se espera que se encuentre la organización en un tiempo determinado, considerando las fortalezas y debilidades de la misma, así como las amenazas y oportunidades del entorno.²⁴

■ PROPUESTA DE VISIÓN

Ser en el 2013 un supermercado distinguido por proporcionar calidad y variedad de productos a los precios más convenientes del mercado, con un excelente servicio a los clientes, una rentabilidad adecuada y una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus

²³ <http://www.marketingpower.com>

²⁴ Thompson, Arthur, *Administración Estratégica*

empleados para entregar una contribución positiva a la institución y a la sociedad.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

4.2.1 ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OFENSIVAS

Dentro de las áreas de iniciativas estratégicas ofensivas se tiene las fortalezas de la organización y las oportunidades del entorno que pueden afectar al supermercado FAE de una manera positiva.

Tabla No. 31
Áreas de iniciativas estratégicas ofensivas
Fortalezas vs. Oportunidades

		OPORTUNIDADES						TOTAL
		Crecimiento relativo del PIB	Estabilidad tasa interés	Disponibilidad alto grado tecnología	Pago de impuestos estandarizados	Gran cantidad clientes potenciales	Convenios con proveedores	
FORTALEZAS	Aprovecha el recurso humano de la BA Gye	1	1	3	1	5	3	14
	Buena relación laboral	3	3	3	3	5	5	22
	Decisión de cambio en todos los niveles	3	3	1	3	5	5	20
	Puesta en marcha mejoramiento procesos	1	3	5	3	3	5	20
	Cultura de planificación	3	3	1	3	5	5	20
	TOTAL	11	13	13	13	23	23	

Para realizar la evaluación de las fortalezas y oportunidades se ha tomado en cuenta el nivel de impacto que tiene y como se observa las oportunidades de mayor incidencia son la gran cantidad de clientes potenciales, convenios con proveedores y por otro lado las fortalezas que mas influyen en la organización son: buena relación laboral, decisión de

cambio en todos los niveles, puesta en marcha de mejoramiento de procesos.

Las fortalezas y oportunidades que tengan una puntuación de cinco son los que se van a considerar para el despliegue de proyectos estratégicos, en donde se especifica las fortalezas y oportunidades, el proyecto, los objetivos y el plazo.

Tabla No. 32
Plan Estratégico Fortalezas vs. Oportunidades

Fortalezas vs. Oportunidades	Proyecto	Objetivo	Plazo		
			Corto	Mediano	Largo
Aprovecha recurso Humano de BA. Gye - Gran cantidad clientes potenciales	Implementar un sistema de recursos humanos Plan de motivación personal e identificación objetivos institucionales.	Elaborar manual orgánico funcional.	X		
		Definir proyectos y estrategia para la organización.		X	
		Mejorar el servicio Mejorar el nivel de satisfacción de clientes		X	
Buena relación laboral – Gran cantidad de clientes potenciales	Plan posicionamiento en le mercado. Mejoramiento estructura organizacional	Mejorar la calidad de productos y servicios	X		
		Incrementar clientes Incrementar ventas		X	
Buena relación laboral- convenios con proveedores	Alianza con proveedores estratégicos	Abarata costos Adquirir proveedores eficientes		X	
		Decisión de cambio en todos los niveles – gran cantidad de clientes potenciales	Plan estratégico corporativo Plan estratégico de marketing	Planear y ejecutar las actividades del Plan Operativo Reestructurar la organización	X
Decisión de cambio en todos los niveles - convenios con proveedores	Plan de compras con proveedores estratégicos	Mejorar la calidad d e productos y servicios.	X		
		Abaratar costos Adquirir proveedores eficientes	X		
Puesta en marcha plan mejoramiento procesos - Alto grado tecnológico	Plan de adquisición de nueva tecnología	Estudio para mejorar y renovar la tecnología.		X	
	Automatizar procesos	Mejorar la calidad de productos y servicios.			X
Puesta en marcha plan mejoramiento procesos- convenios proveedores	Plan de compras con proveedores	Adquirir proveedores eficientes, mejorar la calidad de los productos y servicios.		X	
		Reducir costos	X		
Cultura planificación - gran cantidad clientes potenciales	Convenios con instituciones militares, públicas y privadas	Mejorar la calidad de productos y servicios		X	
		Incrementar las ventas		X	
Cultura planificación- convenios con proveedores	Plan de compras con proveedores	Reducir la cadena de intermediarios Reducir los costos	X		

4.2.2 AREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS

Dentro de las áreas de iniciativas estratégicas defensivas se tiene las debilidades de la organización y las amenazas del entorno que pueden afectar al supermercado FAE.

Tabla No. 33
Áreas de iniciativas estratégicas defensivas
Debilidades vs. Amenazas

NIVEL DE IMPACTO		AMENAZAS							
		Aumento de la inflación	Inestabilidad política	Crisis mundial	Gran número de competidores	Tendencia alza riesgo país	Mejores servicios y producto de competencia	Posicionamiento de la competencia en el mercado	TOTAL
ALTO	5								
MEDIO	3								
BAJO	1								
NULO	0								
DEBILIDADES	Centralización de varias funciones	1	1	3	1	3	1	3	13
	No se cuenta manual procedimientos administrativos	3	3	1	3	3	5	5	23
	No cuenta con un plan de marketing	3	1	3	3	5	5	5	25
	Utilidades no reinvertidas	3	3	1	3	3	3	5	21
	No cuenta con un área financiera definida	1	3	1	3	3	3	5	19
	TOTAL		11	11	9	13	17	17	23

Luego de realizar el análisis se obtuvo que las mayores debilidades no se cuenta con manual de procedimientos administrativos, no cuentan con un plan de marketing, las utilices no son reinvertidas, no se cuenta con un área financiera no definida. Las amenazas que más influyen son: mejores servicios y productos de la competencia, así como el posicionamiento en el mercado de la competencia.

Tabla No. 34
Plan Estratégico Debilidades Vs. Amenazas

Debilidades vs. Amenazas	Proyecto	Objetivo	Plazo		
			Corto	Mediano	Largo
No se cuenta con manual procedimientos administrativos- mejores servicios y productos de la competencia	Plan estratégico marketing Plan estratégico corporativo Plan mejoramiento y promoción de la empresa Mejoramiento estructura organizacional	Definir proyectos y estrategias de marketing		X	
		Alcanzar el posicionamiento de la empresa.		X	
		Establecer el manual de funciones para todos los departamentos.	X		
		Conseguir nuevos clientes potenciales		X	
No se cuenta con manual de procedimientos- posicionamiento de la competencia	Plan estratégico corporativo Plan estratégico marketing	Establecer el manual de funciones de todos los departamentos		X	
		Lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado		X	
		Establecer el orgánico funcional del comisariato	X		
No cuenta con Plan marketing- tendencia alza riesgo país	Elaboración Plan estratégico marketing	Mantener clientes leales Organizar área de marketing	X		
		Incrementar clientes potenciales		X	
No cuenta con Plan marketing- mejores servicios y productos y competencia	Elaboración Plan estratégico marketing Proyecto mejoramiento de procesos	Mejorar productos y servicios.		X	
		Crear proyectos y estrategias de marketing, crear plan operativo		X	
No cuenta con Plan marketing- posicionamiento de la competencia	Elaboración Plan estratégico marketing	Mejorar la imagen de la empresa.		X	
		Crear proyectos y estrategias de marketing	X		
Utilidades no reinvertidas- posicionamiento de la competencia	Plan estratégico corporativo Plan estratégico marketing Incentivar la necesidad de invertir	Reinvertir las utilidades que genera el comisariato.	X		
		Reducir gastos y costos	X		
		Mejorar la imagen de la empresa en el mercado		X	
No cuenta con un área financiera definida- posicionamiento de la competencia	Mejoramiento de políticas de crédito y recuperación de cartera	Disminuir cartera vencida		X	
		Mejorar políticas de crédito	X		

Elaborado por: Fred Semanate S.

4.2.3 DEPURACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Tabla No.35

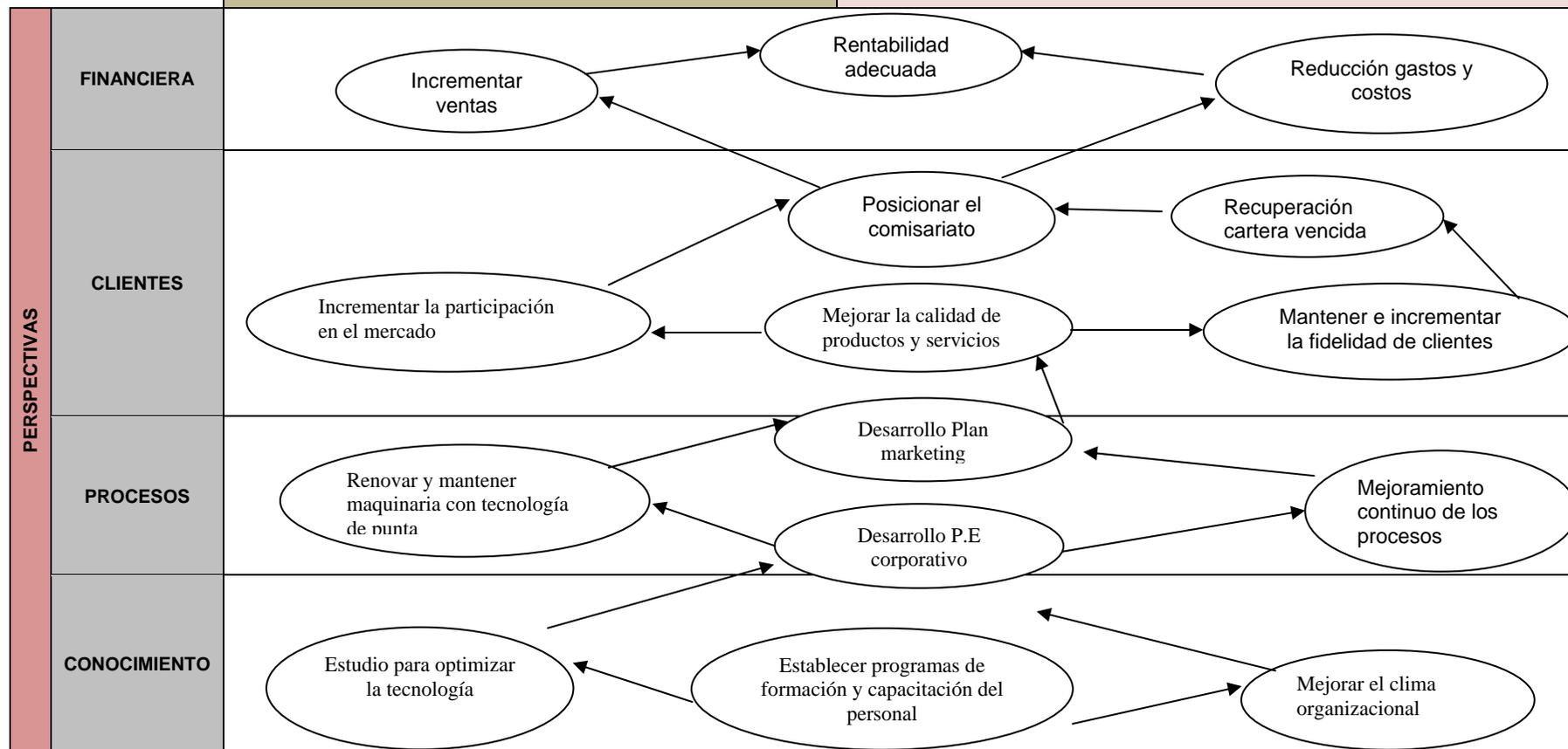
PROYECTO	OBJETIVO	FACEAMIENTO		
		Corto	Mediano	Largo
Implementar un sistema recursos humanos	Elaborar manual orgánico funcional. Capacitación del personal en áreas afines de	X		
Plan motivación personal Identificación objetivos institucionales	Mejorar el servicio Mejorar el nivel de satisfacción de clientes		X	
Plan posicionamiento	Mejorar la calidad de productos y servicios de la empresa.		X	
Mejoramiento estructura organizacional	Incrementar clientes Incrementar ventas		X	
Plan adquisición nueva tecnología	Renovar y mantener equipos.			X
	Optimizar tecnología		X	
Plan estratégico de marketing	Establecer proyectos y estrategias de marketing		X	
	Mantener e incrementar la fidelidad de clientes.	X		
Alianza proveedores	Reducir cadena intermediarios y reducir costos		X	
Plan estratégico corporativo	Reinvertir las utilidades que genera el comisariato	X		
	Reducir gastos y costos	X		
Mejoramiento políticas de crédito y recuperación de cartera	Disminuir cartera vencida		X	
	Mejorar políticas de crédito	X		

Elaborado por: Fred Semanate S.

Gráfico No. 41: MAPA ESTRATÉGICO “SUPERMERCADOS FAE”

MISIÓN Comercializar productos y servicios de óptima calidad a precios convenientes procurando el bienestar de la familia de Fuerzas Armadas y de la comunidad en general, manteniendo un personal capacitado y con el apoyo de nueva tecnología que brinde un servicio rápido y efectivo a través de una atención personalizada.

VISIÓN En el 2013 ser un supermercado distinguido por proporcionar calidad y variedad de productos a los precios más convenientes del mercado, con un excelente servicio a los clientes, una rentabilidad adecuada y una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados para entregar una contribución positiva a la institución y a la sociedad.



PRINCIPIOS

Calidad y confiabilidad Ofrecer los bienes y servicios de calidad proporcionando a los clientes confiabilidad.

Eficiencia y eficacia. Mejorar sus equipos y la adquisición de nueva tecnología

Simplicidad y descentralización administrativa: reducir los trámites administrativos para que tenga mayor agilidad en toma decisiones.

VALORES

Integridad: La dignidad y el decoro en las actividades del comisariato van entrelazados para transparentar la gestión administrativa y comercial.

Disciplina: Consideración y respeto en normas de conducta

Servicio: Conjunto de actividades que busca satisfacer las necesidades requerimientos del cliente

4.3 OBJETIVOS

4.3.1 CONCEPTO

“Son la consecuencia de los planteamientos de la misión y visión, de la empresa. De los objetivos estratégicos será necesario definir metas, las cuales deben ser medibles, cuantificables, concretas de modo que pueda evaluarse su consecución y desempeño”.²⁵

4.3.2 FUNCIÓN DE OBJETIVOS

- **Presentación de una situación futura:** en la que se establecen los objetivos para que sirvan como una guía, para la etapa de ejecución de las acciones.
- **Fuente de legitimidad:** los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- Sirven como estándares: para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- **Unidad de medida:** para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

4.3.3 IMPORTANCIA

“Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como”.²⁶

²⁵ <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/gestion-empresarial/capitulo11.htm>

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

- **Guía para la toma de decisiones:** Una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

- **Guía para la eficiencia de la organización:** Dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos.

- **Guía para la coherencia de una organización:** El personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones será de calidad y la planeación efectiva.

- **Guía para la evaluación de desempeño:** El desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar.

4.3.4 CLASIFICACIÓN

GRÁFICO No.42

CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS

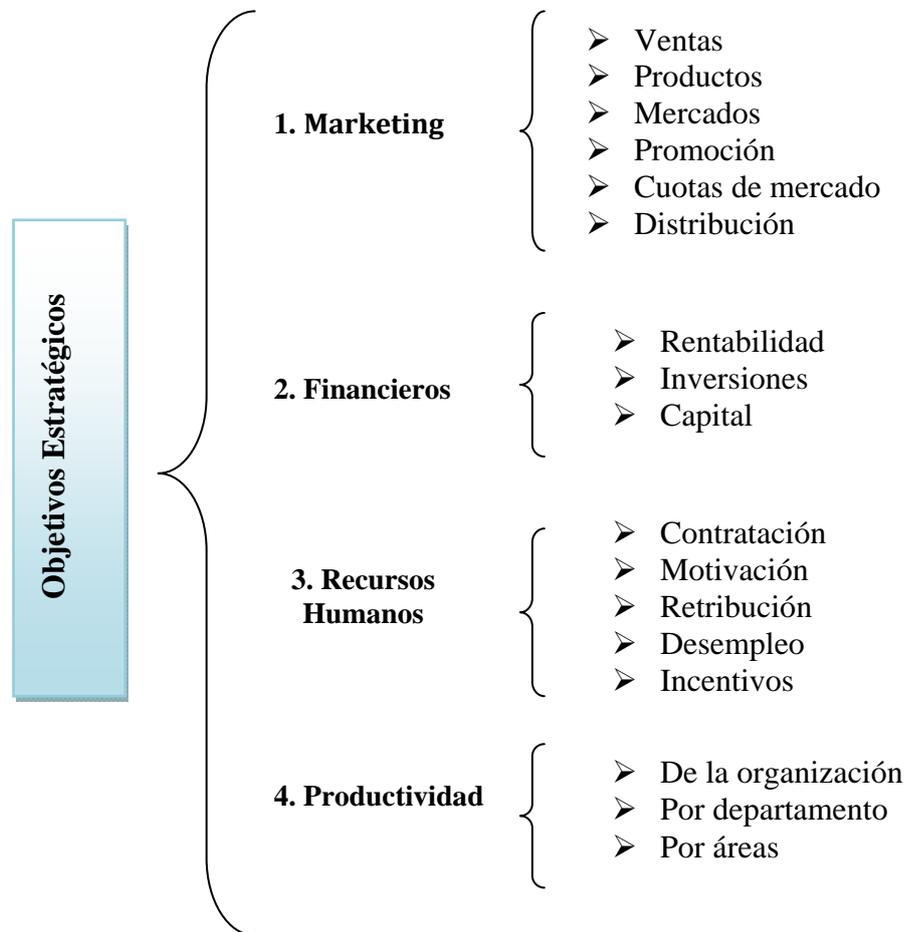


➤ *Por su Naturaleza*

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

GRÁFICO No.43

CLASIFICACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



- **Objetivos Operativos:** basados y dirigidos hacia áreas claves de resultados. Representan metas para unidades e individuos, se lo planifican en corto plazo ya que se modifican frecuentemente.

➤ *Por su tiempo*

- **A corto plazo:** hasta un año
- **Mediano plazo:** de 1 a 3 años.
- **Largo Plazo:** más de 3 años.

➤ **Otros**

- **Rutinarios:** Objetivos fijados por actividades diarias o comunes que con su acción continua en el período determinado.
- **Innovadores:** Los que buscan conseguir nuevas formas de acciones para mejorar la situación actual de la empresa.
- **Para solución de problemas:** Establecidos para solucionar un problema que amenaza el entorno de la empresa, y de no aplicarla se agravaría la situación de la misma.

4.3.5 CARACTERÍSTICAS

“Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad. Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con el compromiso de la empresa”.²⁷

Los objetivos deben reunir algunas de las siguientes características:

- **Claridad:** Un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no exista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
- **Flexibilidad:** Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

²⁷ <http://www.caracteristicas/objetivos-organizacionales.shtml>

- **Medible o mesurable:** Los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** Los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Coherente:** Un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- **Motivador:** Los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

4.3.6 MÉTODOS PARA DEFINIR OBJETIVOS

■ Parámetros para establecer objetivos cualitativos

“La declaración de objetivos de calidad, como todos los bienes desarrollados para los humanos, varía drásticamente. Aquí hay unos parámetros generales que los gerentes pueden utilizar para aumentar la calidad de sus objetivos”.²⁸

- Permita que los responsables de alcanzar los objetivos tengan voz en fijarlos.
- Especifique los objetivos lo mejor posible.
- Relacione los objetivos a acciones específicas cuando quiera que fuere necesario.
- Señale los resultados esperados.

²⁸ <http://www.marketingxxi.com/parametros/objetivos-organizacionales.shtml>

- Fije metas suficientemente altas para que los empleados tengan que luchar por cumplirlas, pero no tan altas que los empleado se den por vencidos.
- Especifique cuándo se espera que se alcancen los objetivos.
- Fije objetivos sólo en relación con otros objetivos de la organización.
- Escriba los objetivos clara y simplemente.

■ **Parámetros para establecer objetivos operacionales**

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

TABLA No. 36
CUADRO DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS

No.	Tipo de Objetivo	Formulación de Objetivos
1	Marketing	Para el 2010 obtener un incremento de ventas del 25% con respecto al año anterior.
2	Posicionamiento	Posicionamiento de la empresa en un para el 2010 a través de una campaña publicitaria y de promocion.
3	Recursos humanos	Elaborar programas de capacitación y motivación personal en las diferentes áreas de la organización del supermercado, que se estiman en 20 horas-hombre al año.
4	Innovación	Desarrollar un nuevo servicio, mediante la implementación de proyectos de investigación y desarrollo, como el diseño de una página web y la publicidad de promociones y descuentos por internet.
5	Responsabilidad social	Implementar un plan para capacitación de las comunidades productoras arroz, azúcar especialmente para que sean directamente los proveedores del comisariato, se lo realizará con una duración de 10 horas hombre al año.

4.4 ESTRATEGIAS

4.4.1 CONCEPTO

El término estrategia es de origen griego. Procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

“La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que se debe perseguir para que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma”.²⁹

4.4.2 IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA

Algunas de las características que pueden mencionarse en referencia a un plan estratégico es: cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía y/o organización. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

“Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a los recursos disponibles de muy buena manera, tanto materiales, logísticos y humanos, es decir de ello dependerá el éxito de la estrategia, si se llega a coordinar y administrar mal dichos recursos, de nada servirá la estrategia empleada.

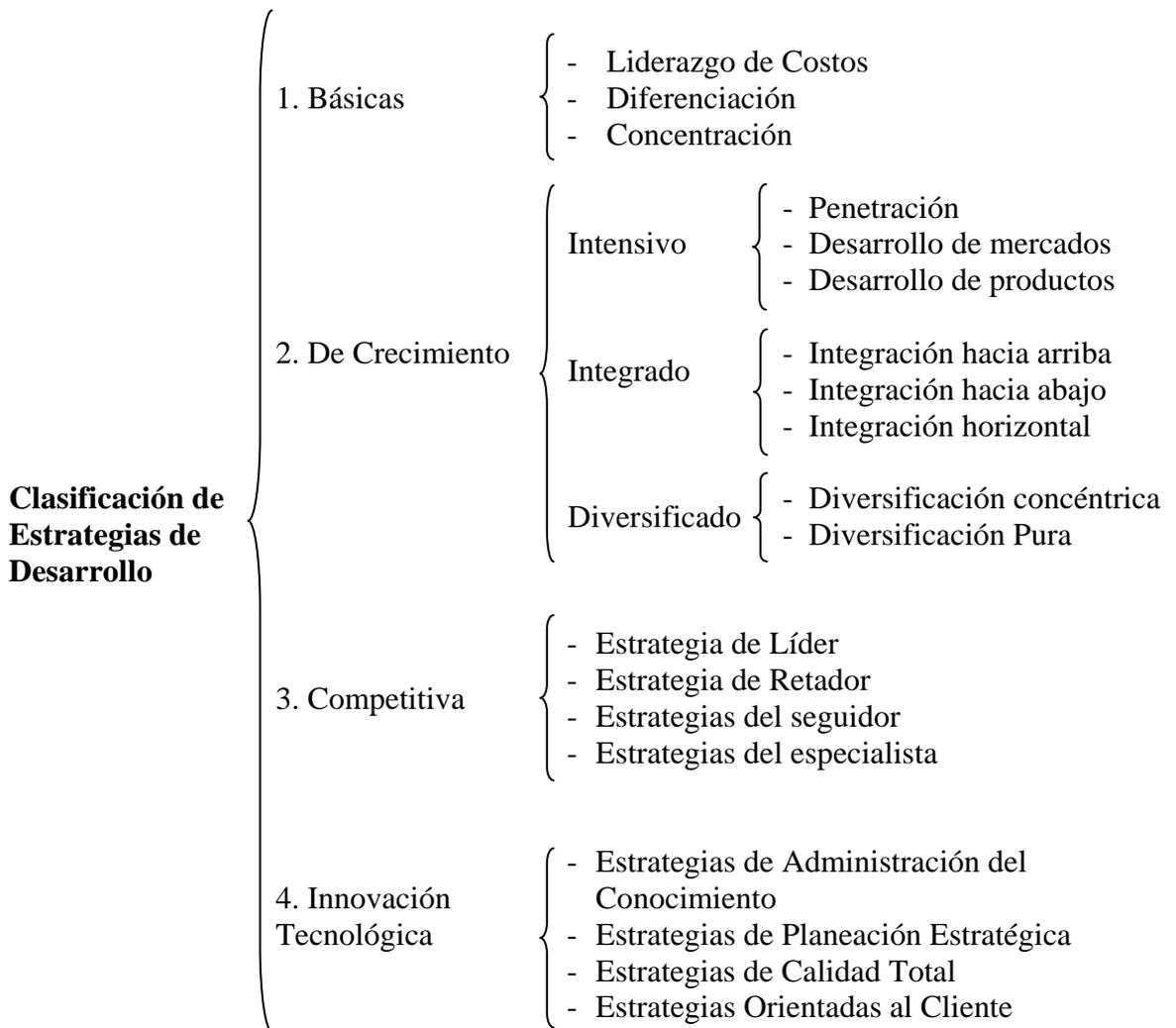
La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles

²⁹ <http://comunicarefectivamente.com/2008/03/10concepto-de-la-estrategia-empresarial>

gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica”.³⁰

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

GRÁFICO No. 44 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS



³⁰ <http://gestiopoli.com/estrategia-concept/estrategia-shtml>

4.4.3 Cuadro Comparativo de las Estrategias y su Aplicabilidad

Tabla No. 37: CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Tipo de Estrategia	Estrategia	Definición	Cuándo utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicabilidad
ESTRATEGIAS BÁSICAS	Liderazgo en Costos	Se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencia entre los productos, cuando a los compradores no les interesan las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable.	<p>La empresa posee un alto grado de productividad</p> <p>La empresa maneja control de costos</p> <p>Estabilidad económica en la empresa</p>	<p>La empresa puede resistir mejor a una eventual competencia de precios y obtener además un beneficio a nivel de precio mínimo para la competencia.</p> <p>Un precio de costo bajo protege a la empresa de los aumentos de costo de impuesto por un proveedor fuerte.</p> <p>Los clientes fuertes no pueden hacer bajar los precios más que hasta el nivel correspondiente al del competidor directo mejor situado.</p> <p>Un precio de costo bajo constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores y protección para los sustitutos</p>	<p>Por reducir los costos la empresa puede perder perspectiva sobre preferencias de los clientes.</p> <p>Por reducir los costos la empresa puede incurrir en gastos de materias primas o tecnología de menor calidad</p>	Se puede aplicar esta estrategia para tener un control adecuado de costos y mejor su participación en el mercado

Orientación: Curso Taller ESPE, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Fred Semanate S.

Tabla No. 38

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Tipo de Estrat.	Estrategia	Definición	Cuándo utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicabilidad
ESTRATEGIAS BÁSICAS	Diferenciación	<p>Crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.</p>	<p>Cuando la empresa cuenta con los recursos para poder diferenciar el producto o el servicio de la competencia</p> <p>Cuando en el mercado el cambio tecnológico es rápido.</p> <p>Si el mercado exige innovación del producto.</p>	<p>Frente a los competidores directos, la diferenciación reduce el carácter de sustituible del producto, disminuye la sensibilidad al precio y por ello mejora la rentabilidad.</p> <p>Debido a la mayor fidelidad de la clientela, la entrada de nuevos competidores se hace más difícil.</p>	<p>Se debe contar con altos recursos económicos y tecnológicos para diferenciar el producto o servicio.</p> <p>Las imitaciones reducen el impacto de la diferenciación.</p>	<p>Es recomendable para el supermercado FAE ya que se puede obtener una ventaja competitiva del servicio que se otorga</p>

Orientación: Curso Taller ESPE, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Fred Semanate S.

Tabla No. 39

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Tipo de Estrat.	Estrategia	Definición	Cuándo utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicabilidad
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	Desarrollo de Mercados	<p>Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.</p> <p>Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.</p>	<p>Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad. * Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.</p> <p>Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.</p> <p>Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas. *Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción. *Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.</p>	<p>Cumple con las expectativas, gustos y preferencias cambiantes de los clientes.</p> <p>Incremento en cuota de mercado.</p> <p>Explota atributos del producto en el nuevo mercado.</p>	<p>Se requiere una alta inversión, esfuerzo y tiempo.</p> <p>Existen barreras de entrada en los nuevos segmentos en los que se desea incursionar</p>	<p>Se puede aplicar esta estrategia para buscar nuevos segmentos de mercado y circuitos de distribución.</p>

Orientación: Curso Taller ESPE, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Fred Semanate S.

Tabla No. 40

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Tipo de Estrat.	Estrategia	Definición	Cuándo utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicabilidad
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	Penetración de Mercados	<p>La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.</p>	<p>Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.</p> <p>Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.</p> <p>Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.</p> <p>Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.</p>	<p>Esta estrategia beneficia a todos los competidores, es frecuente que sea el líder del mercado el que gane más con este crecimiento.</p>	<p>*Ampliamente utilizada por la competencia. *Se detiene el crecimiento debido a que se enfoca a productos actuales. *Se requiere grandes inversiones.</p>	<p>Es recomendable utilizar esta estrategia para aumentar la demanda primaria, organizando acciones promocionales y reforzando redes de distribución. para penetrar en todos los sectores de la ciudad.</p>

Orientación: Curso Taller ESPE, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Fred Semanate S.

Tabla No. 41

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Tipo de Estrat.	Estrategia	Definición	¿Cuándo utilizarla?	Ventajas	Desventajas	Aplicabilidad
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	Desarrollo de Productos	La estrategia para el Desarrollo del Producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.	<p>Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización</p> <p>Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos. *Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.</p>	<p>Cumple con las necesidades expectativas y gustos cambiantes de los clientes.</p> <p>Permite mejorar los productos actuales.</p> <p>Se puede racionalizar la gama de productos o servicios.</p>	<p>Imitación por parte de la competencia</p> <p>Se requiere grandes sumas de dinero para invertir</p> <p>Los recursos para investigación y desarrollo de productos son generalmente limitados.</p>	Para el caso del comisariato se aplicará esta estrategia para desarrollo e investigación de nuevos productos

Orientación: Curso Taller ESPE, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Fred Semanate S.

Tabla No. 42

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Tipo de Estrat.	Estrategia	Definición	Cuándo utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicabilidad
ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	Diversificación Concéntrica	La estrategia de Diversificación Concéntrica es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa.	<p>Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.</p> <p>Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.</p> <p>Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.</p> <p>Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.</p>	<p>Atrae a un nuevo grupo de compradores.</p> <p>Crecimiento de volumen de ventas</p> <p>Crecimiento del rendimiento de la empresa</p> <p>Redistribución de la inversión *Aplicación de sinergia en la empresa</p>	<p>No se da una aceptación del nuevo producto o del servicio en el mercado</p> <p>Existencia de un alto riesgo</p> <p>Puede darse el caso de que no se recure la inversión a mediano o largo plazo</p>	Se puede aplicar esta estrategia para ofrecer nuevos productos y servicios afines.

Orientación: Curso Taller ESPE, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Fred Semanate S.

Tabla No. 43

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Tipo de Estrat.	Estrategia	Definición	Cuándo utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicabilidad
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	Estrategia del Seguidor	Este tipo de observa principalmente en mercados de oligopolio donde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas, de tal forma que ningún competidor tiene interés en iniciar una lucha competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de empresas existentes.	<p>Cuando la empresa tiene capacidad para enfrentar al líder.</p> <p>Cuando se persigue una cuota de participación reducida en el mercado.</p> <p>Cuando se participa en oligopolio y las diferencias son escasas.</p>	<p>Facilidad en la segmentación de mercados.</p> <p>Reducción de costos.</p> <p>La competencia no presta atención al seguidor.</p>	<p>El retador ni tiene el conocimiento del mercado que tiene el líder.</p> <p>No se alcanza el liderazgo esperado en el mercado.</p>	Es aplicable esta estrategia ya que se persigue actuar sobre una parte del mercado.

Orientación: Curso Taller ESPE, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Fred Semanate S.

Tabla No. 44

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Tipo de Estrat.	Estrategia	Definición	Cuándo utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicabilidad
ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	Administración del Conocimiento	Desarrollo del capital humano, incrementar sus habilidades, destrezas, conocimiento con el fin de que el personal de la empresa brinda un valor agregado a la misma.	Las empresas trabajan como parte de un equipo y el hecho de que cada uno de ellos obtenga resultados satisfactorios depende en gran medida de que lo que él y aquellas con quienes interactúa, puedan coordinar sus esfuerzos. Esto es especialmente crítico en las relaciones que establecen las colaboraciones entre sí.	Optimización notablemente de los resultados de sus trabajos de unidades de trabajo. *Se genera trabajo en equipo siendo una excelente herramienta para lograr mejoras tanto en el ámbito de productividad y organizacional. Generación de autoestima de los miembros del equipo de trabajo y percepciones mutuas capaces de lograr metas ambiciosas, participación y transformaciones importantes.	Incremento de costos en la empresa	Esta estrategia es recomendable ya que se comparte información útil para la toma de decisiones.

Orientación: Curso Taller ESPE, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Fred Semanate S.

Tabla No.45

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Tipo de Estrat.	Estrategia	Definición	Cuándo utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicabilidad
ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	Planificación Estratégica	La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Se puede determinar hacia donde quiere llegar la empresa.	Cuando la empresa inicia o desea redirecciones su direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos, metas, etc.)	Se conoce de una forma muy clara los productos y servicios de la empresa con lo cual se puede contrarrestar a la competencia Se indaga en aspectos profundos y se pueden detectar problemas dentro de la misma.	Para pequeñas y medianas empresas el realizar una planificación estratégica implica incurrir en costos muy elevados.	Es aplicable ya que se puede determinar los objetivos y estrategias de desarrollo para el comisariato.

Orientación: Curso Taller ESPE, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Fred Semanate S.

Tabla No. 46

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Tipo de Estrat.	Estrategia	Definición	¿Cuándo utilizarla?	Ventajas	Desventajas	Aplicabilidad
ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	Calidad Total	La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente.	Se la utiliza cuando la empresa está enfocada en brindar garantía en sus productos o servicios, procesos, administración, etc.	<p>Mejoramiento de productividad en la empresa</p> <p>Disminución de productos o servicios defectuosos</p> <p>Mejora continua en todas las áreas de la empresa</p> <p>Incrementa la reputación de la empresa</p>	La empresa debe incurrir en altos costos	Es aplicable ya que el Supermercado FAE busca proveer de satisfacción a partir de la calidad tanto en servicios como en productos.

Orientación: Curso Taller ESPE, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Fred Semanate S.

Tabla No. 47

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Tipo de Estrat.	Estrategia	Definición	¿Cuándo utilizarla?	Ventajas	Desventajas	Aplicabilidad
ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	Orientación al Cliente	Se ha producido una especie de revolución; ya no basta con servirle al cliente, ahora la empresa ha de orientarse hacia él. Muchas empresas se organizan en torno a sus clientes, y no en torno a sus productos o áreas geográficas. Para conseguir este objetivo las empresas necesitan revisar sus procesos con el cliente.	Cuando existe una clara organización entre el cliente y la organización	Se promueve una relación de intimidad con el cliente interno y externo	Se puede llegar a desatender de manera paulatina al cliente interno	Es necesaria para el Supermercado FAE esta estrategia para determinar exactamente que busca el cliente y superar sus expectativas.

Orientación: Curso Taller ESPE, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Fred Semanate S.

Tabla No. 48

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Tipo de Estrat.	Estrategia	Definición	Cuándo utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicabilidad
ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	Posicionamiento por Atributo	Este tipo de posicionamiento, se basa en los atributos o características de cierto producto o servicio.	Se la utiliza cuando la empresa posee productos o servicios con ventajas competitivas.	La empresa se da a conocer por la variedad de sus productos o servicios.	La empresa no se da a conocer por otras cualidades sino únicamente por sus productos.	Se puede aplicar para el Supermercado FAE para dar a conocer un producto o servicio que tenga una característica especial sobre el de la competencia.

Orientación: Curso Taller ESPE, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Fred Semanate S.

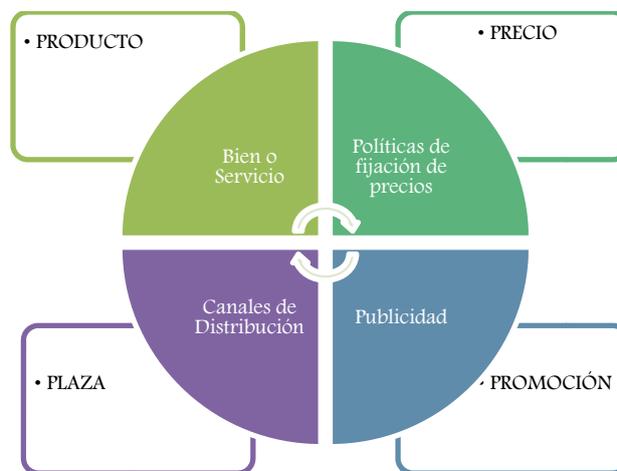
CAPÍTULO V

PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

5.1 MAKETING MIX

Se puede definir como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Fue McCarthy quien a mediados del siglo XX, lo denominó la teoría de las «cuatro P's», por sus siglas en inglés; Product (Producto), Place (Distribución, Venta), Promotion (Promoción), Price (Precio). El marketing operativo es una forma de organizar estas herramientas que pueden ser controladas por las empresas para influir en el mercado.³¹

Gráfica No. 45



5.1.1 CONCEPTO DE MARKETING MIX

La mezcla de mercadotecnia o marketing mix forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con

³¹ http://www.marketing-xxi.es/marketingmix_estrategia

un producto satisfactorio de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento mas oportuno.

Según Kotler y Armstrong, la mezcla de mercadotecnia se define como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta".³²

5.1.2 IMPORTANCIA

Permite formular a la empresa el plan táctico, una vez que identificó las necesidades y deseo de los consumidores del mercado meta al cual se va a dirigir. Su importancia radica en la interacción de todos los componentes del marketing mix, dirigidos hacia la orientación de todos los consumidores de productos o servicios, con el fin de lograr la maximización del valor económico de la empresa.

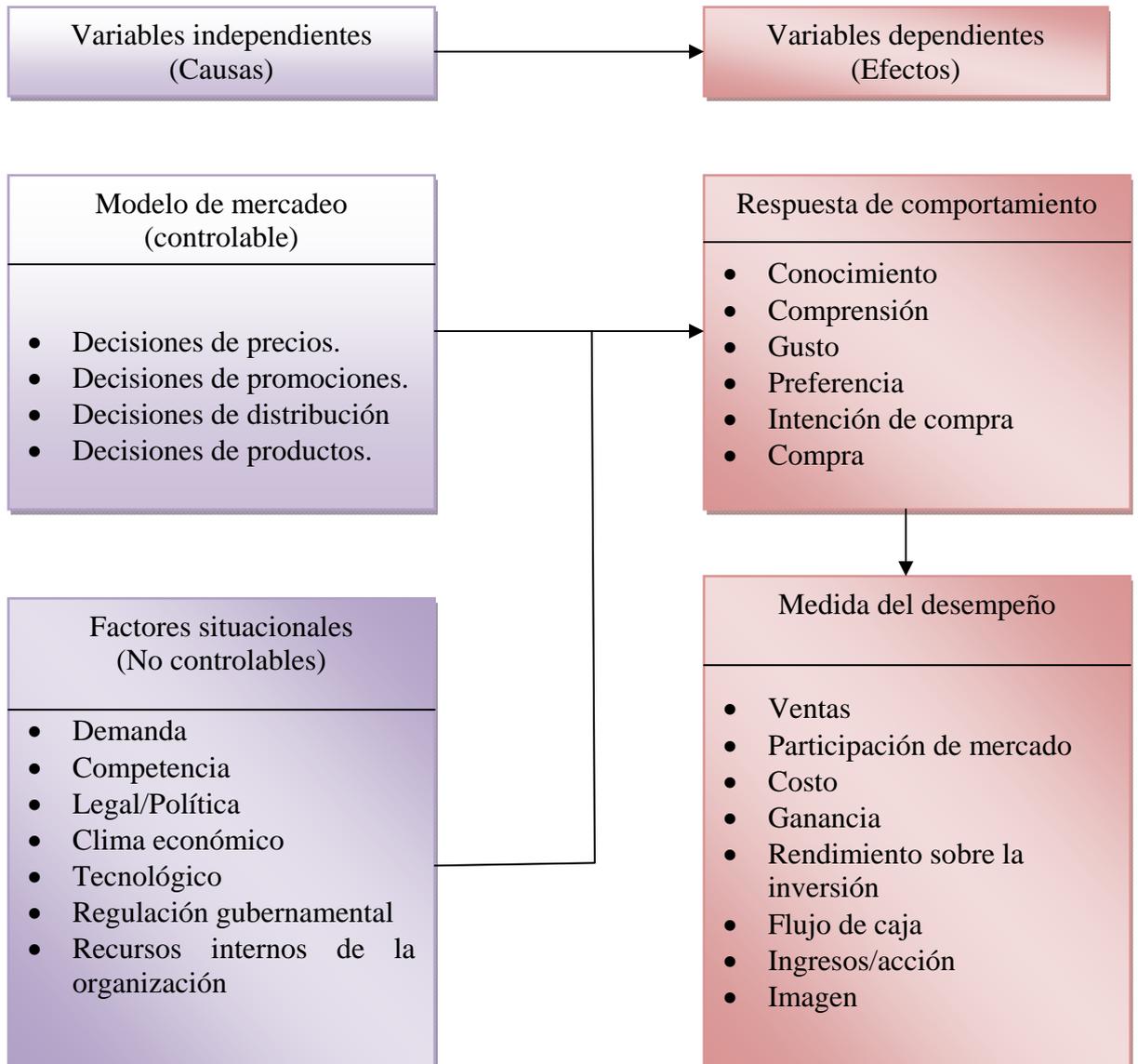
5.1.3 SISTEMA DE MERCADEO

El sistema de mercadeo ayuda a una empresa a realizar mejor sus actividades de ventas, dentro de las cuales requiere de pasos a seguir, ya que el marketing se concentra en los deseos y necesidades del consumidor. Los objetivos del sistema de mercadeo son:

- Maximizar la satisfacción del cliente
- Maximizar las operaciones que se le ofrecen al cliente.
- Buscar la maximización del consumo del cliente.
- Buscar una mejor calidad de vida.

³² KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Fundamentos de Marketing, Sexta Edición*

Gráfico No.46
SISTEMA DE MERCADEO



FUENTE: KINNEAR, Thomas, Investigación de mercado, 2004

5.1.4 ¿QUÉ HACEN LOS GERENTES DE MERCADEO?

Los gerentes de mercadeo se basan en dos fuentes de información: sus experiencias y criterios, tiene la responsabilidad de dirigir todos los esfuerzos de corporación tendientes al desarrollo de las estrategias de

mercadeo y ventas de los productos de esa empresa, es decir, corresponde a el toda la responsabilidad sobre la gerencia del mercadeo.

Otras funciones del departamento del marketing son:

- Elaborar e implementar estrategias de mercadeo de productos o servicios.
- Planificar el trabajo de ventas, realizar pronósticos de ventas por mes.
- Seleccionar canales de distribución y sistema de transporte del producto.
- Identificar las necesidades de los consumidores. Modificar el producto o servicio de acuerdo a las expectativas de los consumidores.
- Observar y analizar hábitos y comportamientos del consumidor.
- Creación de nombres, marcas, slogan comerciales.
- Elaborar y distribuir publicidad y propaganda. Seleccionar programas y medios publicitarios, elaboración material POP.
- Medir el impacto de campañas publicitarias para la empresa.
- Elaborar encuestas para determinar el grado de satisfacción de los clientes.
- Diseñar planes de capacitación para fuerza de ventas.
- Supervisar el cumplimiento de objetivos y metas de la fuerza de ventas.

5.2 COMPONENTES DEL MARKETING MIX

5.2.1 PRODUCTO

5.2.1.1 CONCEPTO

Un producto posee un conjunto de características y atributos que pueden ser tangibles como la forma, el tamaño, el color; e intangibles como la marca, imagen de empresa, el servicio. En marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo. En la actualidad, lo ideal es que un producto sea acompañado por el servicio, como medio para conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo.³³

³³ STANTON, William, Fundamentos de Marketing

5.2.1.2 TIPO DE PRODUCTO

Los productos pueden clasificarse en tres grupos según su durabilidad o tangibilidad.

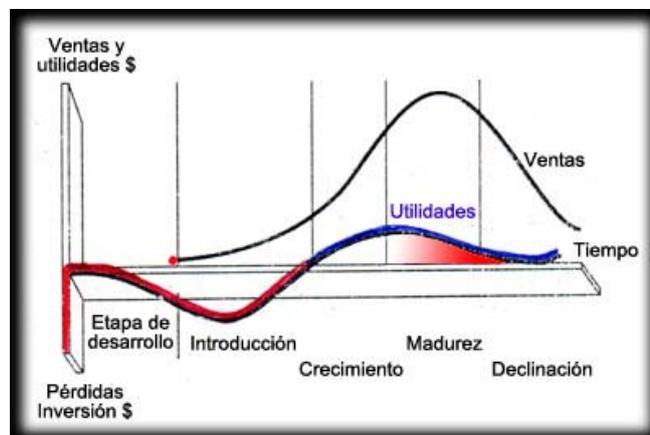
- **Los bienes no duraderos:** son bienes tangibles que se consumen por lo general en una o varias veces que se usen. Ejemplos de ello son la cerveza, el jabón y la sal.
- **Los bienes duraderos:** son bienes tangibles que suelen sobrevivir al uso. Los ejemplos incluyen refrigeradores, maquinas herramientas y ropa. Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta; por ejemplo, cortes de cabello y reparaciones.
- **Bienes de consumo:** Los bienes de consumo son los que compran los consumidores definitivos para su propio consumo. Por lo general, los mercadólogos clasifican estos bienes basándose en los hábitos de compra del consumidor.
 - *Los bienes de uso común:* son bienes de consumo que el cliente suele comprar con frecuencia, de manera inmediata y con el mínimo esfuerzo en la comparación y la compra.
 - *Los bienes de comparación:* son bienes de consumo que suelen pasar por un proceso de selección durante el cual el cliente los compara en cuanto a su idoneidad, calidad, precio y estilo.
 - *Los bienes de especialidad:* son bienes de consumo con alguna característica muy especial, o de una marca específica, por los cuales un grupo importante de compradores esta dispuesto a hacer un esfuerzo de compra.
 - *Los bienes de consumo que el cliente no conoce:* Son productos que no se compra a pesar de saber de ellos o hasta que el consumidor se entera de su existencia por los medios, como por ejemplo detectores de humo.

- *Bienes industriales*: Los bienes industriales son aquellos que compran individuos u organizaciones para procesarlos o utilizarlos en el manejo de un negocio. Así, la diferencia entre los bienes de consumo y los industriales se basa en la finalidad por la cual se compran.

5.2.1.3 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida de un producto representa distintas etapas de su historia de ventas. Las etapas del ciclo de vida de los productos tienden a reducirse en su duración por diversos motivos: cambios de comportamiento del consumidor y factores tecnológicos.³⁴

Gráfico No. 47
ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: http://www.advance.ec/cvp_news8/articulo5.html

■ ETAPA DE INTRODUCCIÓN

Es una etapa donde se lanza al mercado un producto mediante un programa completo de marketing. Es un periodo de crecimiento lento de

³⁴ KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia

las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades ya que se incurre en gastos elevados en la introducción del producto. Esta fase se caracteriza por los siguientes aspectos:

■ Alto grado de incertidumbre

- La tecnología aún está en evolución.
- Los competidores no son conocidos.
- El mercado está poco delimitado.
- La información es escasa o no existe.

■ Los flujos de efectivo son negativos debido a:

- Los gastos de marketing y costos de producción son elevados.
- Existe poco y limitado volumen de producción.

■ Su duración está en función de la receptividad del comprador evaluada con referencia a lo siguiente:

- La importancia de la venta propuesta en el nuevo producto.
- La percepción rápida y comprendida de la ventaja por el grupo objetivo.
- Costos compatibles para el cliente y su hábito de consumo o producción.

■ **ETAPA DE CRECIMIENTO**

También llamada de aceptación del mercado, las ventas y ganancias a menudo crecen con mucha rapidez. Los competidores entran en el mercado con en gran cantidad si las posibilidades de obtener ganancias con muy atractivas. A continuación se detalla las causas del crecimiento.

- Los primeros usuarios repiten la acción y comunican a más clientes y así la tasa de ocupación del mercado aumenta.
- La disponibilidad del producto en los puntos de distribución y la visibilidad favorece a la difusión en el mercado.

- La entrada de competidores nuevos aumenta la presión del marketing sobre la demanda cuando esta es muy expansible y elástica.

■ ETAPA DE MADUREZ

En esta fase el crecimiento de las ventas se frena ya que el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Para diferenciarse algunas empresas amplían sus líneas con nuevos modelos, otros proponen nuevas versiones de su marca principal. Las características de esta fase son:³⁵

- El mercado está muy segmentado.
- Las empresas se esfuerzan en cubrir toda la amplia gama de necesidades.
- Probabilidad de de relanzamiento tecnológico del producto (prolongación de vida del producto).

■ Las causas de estabilización de la demanda son las siguientes:

- Las tasas de ocupación y penetración del producto en el mercado son muy elevadas y poco susceptibles de aumentar.
- La cobertura del mercado por la distribución es intensiva y no puede ser aumentada.
- La tecnología se estabiliza y solo se esperan menores modificaciones.

Por consiguiente los gerentes del producto deben adoptar las siguientes medidas:

■ Modificación del Mercado

Para incrementar el consumo del producto actual se puede modificar el mercado de la siguiente manera:

- Buscando nuevos usuarios y segmentos de mercado.

³⁵ BUENAÑO, Javier, Material didáctico de la Cátedra de Mercadotecnia, ESPE

- Buscando incrementar el uso entre los usuarios del momento.
- Buscando reposicionar la marca para atraer un segmento mayor o de crecimiento más rápido.

■ **Modificación del Producto**

También es posible modificar las características del producto con:³⁶

- *Una estrategia de mejoramiento de la calidad*, tiende a incrementar el desempeño del producto-duración, confiabilidad, rapidez, sabor. Esta estrategia es válida cuando la calidad es susceptible de mejorar cuando los compradores creen que ésta ha mejorado y cuando son muchos los consumidores que buscan una mejor calidad.
- *Una estrategia de mejoramiento de aspecto*, añade nuevas características que hacen más útil, seguro conveniente el producto.
- *Una estrategia de mejoramiento del estilo*, tiende a incrementar el atractivo del producto para atraer a los compradores que deseen algo nuevo.

■ **Modificación de la mezcla de mercadotecnia**

También se puede modificar las ventas del producto modificando uno o varios elementos de la mezcla:

- La reducción de precios, puede atraer a nuevos usuarios y clientes de la competencia.
- Lanzar una campaña de publicidad más efectiva o utilizar técnicas más agresivas de promoción de ventas como descuentos comerciales o para los clientes, obsequios y concursos.

³⁶ <http://monografias.com/trabajos/indicad-evaluacion.shtml>

- Cambiar canales de distribución más amplios a través de comerciantes de tipo masivo, si está en crecimiento.
- Ofrecer nuevos servicios a los compradores, y mejorar los que ofrece.

■ ETAPA DE DECLIVE

En esta fase las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren erosión, esto aparece debido a:

- Un producto es mejor o más barato que cubre la misma necesidad.
- Desaparece la necesidad del producto, debido al desarrollo de un nuevo producto.
- Los consumidores se cansan del producto de tal modo que desaparece del mercado.
- Cambios en el entorno social, económico político dejan a los productos obsoletos o simplemente prohibidos.

Tabla No.48: Características e implicaciones del Ciclo de vida del Producto

Características	Etapas			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Clientes	Innovadores	Mercado masivo	Mercado masivo	Leales
Competencia	Poca o nula	Creciente	Intensa	Decreciente
Ventas	Niveles bajos que luego crecen	Crecimiento rápido	Crecimiento lento no anual	Decreciente
Utilidades	Nulas	Importantes y luego alcanzan el nivel máximo	Decrecen anualmente	Pocas/ nulas

Fuente: William Stanton, Fundamentos de Marketing

5.2.1.4 ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS

■ Estrategias basadas en el ciclo de vida del producto

➤ **Etapas de Introducción:** Es el momento en que se lanza el producto bajo una producción y un programa de comercialización. Las estrategias a aplicar son:

- **Alta Penetración:** Precio elevado del producto y alta promoción.
- **Penetración Selectiva:** Precio elevado y escasa promoción.
- **Penetración Ambiciosa:** Bajo precio en el producto y fuerte promoción.
- **Baja Penetración:** Bajo precio y baja promoción.

➤ **Etapas de Crecimiento:** Es la aceptación del producto observándose un aumento en la curva de las ventas y de los beneficios. Se intenta sostener el índice rápido del mercado. Las estrategias a aplicar son:

- Mejora de la calidad.
- Búsqueda de nuevos sectores del mercado.
- Nuevos canales de distribución.
- Aumento de la publicidad.
- Determinar cuando se puede modificar el precio.

➤ **Etapas de madurez:** Esta etapa se caracteriza por la acentuación de la competencia, la disminución de las ventas y la disminución de utilidades. Las estrategias a aplicarse son:

- Modificación del mercado
 - ✓ Buscar y estudiar nuevos consumidores.
 - ✓ Nuevas formas para estimular el uso del producto.
 - ✓ Renovación de la marca.
- Modificación del Producto
 - ✓ Relanzamiento del producto.

- ✓ Combinar las características del producto para atraer a más consumidores.
- Modificar la combinación de mercadotecnia.
 - ✓ Modificar: Precio, Producto, Plaza, Promoción.
- **Etapas de declinación:** El paso del tiempo, la evolución de los gustos y necesidades de los clientes conducen a esta etapa. La empresa tiene que renovar o abandonar el producto.
 - **Estrategias de continuación:** Continuar con los mismos canales, sectores del mercado, precios y promoción.
 - **Estrategias de concentración:** Destinar los recursos exclusivamente en los mercados y canales más fuertes, desistiendo en los demás.
 - **Estrategias de aprovechamiento:** Se aprovecha hasta el último momento, la imagen, la marca de la empresa, modificando o adicionando algo nuevo al producto. Reducción de los gastos promocionales.

■ Estrategias de Marca

- **Extensión de líneas:** Uso de una marca de éxito para introducir artículos adicionales en una categoría de productos específicos como sabores, ingredientes adicionales u otros tamaños de envase.
- **Extensión de Marca:** Usar un nombre de marca de éxito para lanzar un producto nuevo o modificado en una categoría nueva.
- **Multimarcas:** Son una forma de establecer diferentes características, esta táctica también permite acaparar más espacio en los anaqueles de los revendedores.

- **Marcas nuevas:** Se utiliza para ingresar a una nueva categoría de productos para lo cual ninguna de las marcas actuales es apropiada y también cuando se está perdiendo el poder de la marca actual y se necesita una nueva marca para recuperar el poder.

■ Estrategias de Empaque

- **Envase idénticos:** Para productos de la misma línea de esta forma se facilita la asociación y la promoción, siempre que la calidad sea buena.
- **Envase de uso posterior:** Que permitan una vez agotado el producto su utilización para otros usos.
- **Envases múltiples:** Aquellos en los que se ofrece varias unidades de producto a un precio inferior al que tendrían en caso de ser adquiridas individualmente.
- **Empaque promocional:** Hacer llegar al público cupones, sellos confeccionables, con la finalidad de que el consumidor pueda participar en sorteos que tengan derecho a comprar productos a precios reducidos.

■ Estrategias basadas en líneas de productos

- **Modernización de las líneas de productos:** Una línea podría mejorar por partes, permitiendo a la empresa prescribir la relación de los clientes con el nuevo estilo, la desventaja está en que la competencia pueden ver los cambios y comenzar a rediseñar sus propias líneas.
- **Agregar características a la línea:** Se puede elegir uno o varios artículos de la línea a los cuáles agregarles ciertas características de manera que se mejore las ventas, se atraiga a nuevos clientes o se mejore la imagen de la línea.
- **Depuración de la línea de productos:** La empresa debe revisar periódicamente los artículos, susceptibles de depuración.

5.2.2 SERVICIO

5.2.2.1 CONCEPTO

Es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.³⁷

5.2.2.2 COMPONENTES

- **Seguridad:** Sólo está bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- **Credibilidad:** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza.
- **Comunicación:** Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente - empresa.
- **Comprensión del cliente:** Se trata de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea el cliente, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponernos en su lugar.
- **Accesibilidad:** Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y

³⁷ <http://gestiopolis.com/buenservicio.shtml>

reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él), línea 800.

- **Cortesía:** Ser amables, atención con simpatía y respeto. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindamos una gran atención.
- **Profesionalismo:** Posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización.
- **Capacidad de respuesta:** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas y una buena forma de hacerlo es retroalimentándonos con las observaciones que hacen los clientes.
- **Fiabilidad:** Es la capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratiempos ni problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- **Elementos tangibles:** Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

5.2.2.3 LAS 4 “ C ” DEL SERVICIO

Cuando se comercializa servicios se debe tener presente que estos tienen características particulares que los hacen diferentes de los productos tangibles, la principal es justamente que son intangibles, es decir no se los puede evaluar con alguno de los cinco sentidos como la vista, el oído, el olfato, el tacto o el gusto y por tanto deben mercadearse de manera diferente; por lo tanto es sumamente importante para el éxito

dentro del mercado tan competitivo, el conocer las "4c" del servicio, que son:³⁸

- **Ciente:** Es la persona que puede satisfacer una necesidad a través del servicio que brinda la empresa, y por esto es vital contar con la absoluta disposición de complacerlo; es decir, diseñar el servicio en la medida de lo posible, de acuerdo con sus necesidades: si es mejor que la competencia, el cliente se va a sentir satisfecho con el servicio y será leal a la empresa.

- **Comodidad:** Se refiere a que se debe contar con un buen servicio, ese es el primer paso para atender las expectativas del consumidor; pero además deben brindarse al cliente comodidades para que este se sienta satisfecho, la lista de comodidades que se pueden brindar es sumamente amplia; puede ser un personal amable y capacitado que atienda al cliente con cortesía y eficiencia, centros de atención al cliente agradables, contar con suficientes puntos de venta, ofrecer servicios personalizados, entre otros. Cada empresa debe esforzarse por conocer a sus clientes, saber qué aspectos del servicio les proporcionan mayor comodidad y ofrecerlos.

- **Comunicación:** Mediante esta se divulga y promueve el servicio que se quiere vender, lo cual implica informar y persuadir al comprador; de acuerdo con Cobra: *"es el momento de la seducción, que trata de entusiasmar al cliente para que compre el servicio."* Los medios idóneos para comunicar el servicio son aquellos que generen la mayor cantidad de clientes al menor costo.

- **Costo:** Establecer el precio de los bienes terminados es más fácil que con los servicios, porque los bienes son productos homogéneos que se realizan bajo procesos que se repiten de la misma manera una y otra vez, los servicios, en cambio, son brindados por personas, y esto

³⁸ COBRA, Marco, *Marketing de servicios*. Mc Graw Hill, 2000.

significa que el mismo servicio puede variar dependiendo de quien lo proporcione.

5.2.2.4 ESTRATEGIAS

■ Estrategias de Post Venta

El servicio de post venta es una herramienta que proporciona un nivel de seguridad adicional al cliente, para lo cual es necesario capacitar al personal idóneo. Esta estrategia permite mejorar las relaciones comerciales cliente-empresa, por medio de una atención personalizada.

5.2.3 PRECIO

5.2.3.1 CONCEPTO

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio de un bien es su relación de cambio por dinero, esto es, el número de unidades monetarias que se necesitan obtener a cambio de una unidad del bien.³⁹

5.2.3.2 MÉTODOS FIJAR PRECIOS

Los métodos para fijar los precios se detallan a continuación:

■ BASADO EN EL COSTO TOTAL

El método más sencillo para fijar precios es agregar una cantidad estándar al costo del producto.

La fijación de precios mediante incrementos sigue siendo popular. Primero, el vendedor tiene más certeza de los costos que de la demanda. Al vincular precios y costos, se simplifica la determinación del precio, y el

³⁹ <http://www.monografias.com/trabajos18/politica-de-precios>.

vendedor no tiene que ajustarlo cuando la demanda varia. Segundo, cuando todas las compañías de determinado ramo utilizan el mismo método, los precios tienden a ser similares y la competencia en ese sentido se reduce. Tercero, muchos piensan que los precios determinados por el costo más las utilidades son equitativos tanto para el comprador como para el vendedor.

■ **BASADO EN EL COSTO DE CONVERSIÓN**

El mismo precio de entrega se cotiza a todos los compradores sin importar su ubicación. El vendedor esta determinando un precio L.A.B. (Precio Libre a Bordo), local del comprador. El vendedor recibe precios netos variables en cada venta, según la cantidad de sus costos de embarque. Se utiliza normalmente cuando los costos de transportación son un factor menor en la estructura total de costos del vendedor.

■ **BASADO EN EL COSTO MARGINAL**

Las unidades de un factor que nos vemos obligados a abandonar para emplear unidades adicionales del otro, es lo que se conoce como el Costo Marginal de los factores.

■ **BASADO EN EL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN**

Muchas empresas desean poner un precio que maximice sus ingresos del momento. Estiman la demanda y los costos en función de precios diferentes y eligen el que les producirá máximas utilidades, flujo de efectivo o mayor rendimiento de la inversión.⁴⁰

⁴⁰ <http://www.elergonomista.com/marketing/estra.html>

5.2.3.3 IMPORTANCIA FIJAR PRECIOS

Esta radica en los acuerdos implícitos o explícitos entre las firmas competidoras y se producen en un mercado oligopolístico, es decir, con pocos productores, como es el de la mayoría de los bienes de consumo duradero. Estos acuerdos evitan las posibles consecuencias de una guerra de precios entre las empresas que contribuiría a una disminución de los beneficios de todas ellas y a desplazar la competencia hacia otras variables, como son calidad del producto, publicidad, servicio técnico, distribución.

5.2.3.4 ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios ha de contribuir a conseguir los objetivos de la empresa y debe tener en cuenta el tipo de producto, líneas, competencia así como la novedad del producto, cuanto más innovador sea el producto mayores serán las alternativas de precios.

- Objetivos de la empresa
- Flexibilidad
- Orientación al mercado

A continuación se detallan las estrategias que existen para la determinación de precios:⁴¹

■ Estrategias Diferenciales

Tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores. Se vende el mismo producto o marca a precios diferentes según las características de los consumidores, se trata en definitiva de una discriminación de precios.

- **Estrategia de precios fijos o variables:** Un precio fijo supone que el producto se vende al mismo precio y con las mismas condiciones de

⁴¹ <http://www.elergonomista.com/marketing/estra.html>

venta a todos los clientes. Se aplican con independencia de las características del consumidor. En el precio variable, el precio es objeto de negociación en cada transacción. Este procedimiento es habitual en la compra de productos de precio elevado, como viviendas.

- **Descuentos por cantidad:** Es una reducción en el precio unitario ofrecida al comprador de un producto que adquiere una cantidad superior a la normal, se aplica un precio no lineal.
- **Descuento por pronto pago:** Bonificación en el precio efectuada al comprador que paga al contado o al cabo de pocos días.
- **Aplazamiento del pago:** Diferimiento total o parcial del pago del importe de una compraventa durante un periodo establecido, con uno o varios vencimientos y estableciendo o no un recargo por intereses sobre el importe aplazado. La venta a plazos también es un medio de promoción para estimular al comprador.
- **Descuentos aleatorios (ofertas):** Consiste en realizar una reducción del precio en tiempos o lugares determinados sin que el comprador tenga un conocimiento previo del momento en el que se va a producir. La finalidad es atraer nuevos clientes y que los beneficios que éstos aporten superen los gastos de la promoción y la pérdida por las ventas efectuadas a los clientes habituales que hubieran pagado el precio normal. Las ofertas pueden consistir en descuentos directos, suministro de mayor cantidad de producto por el mismo precio, entrega de una unidad adicional de producto, o productos complementarios, cupones descuento.
- **Descuentos periódicos (rebajas):** A diferencia de las ofertas, estas son conocidas con anterioridad por el consumidor. La finalidad es atraer a clientes con distinta elasticidad de demanda. Los que compran en periodo normal tienen una demanda más inelástica y están dispuestos a

pagar mayor precio, los que compran en periodos de rebajas, en cambio, son más sensibles al precio.

- **Descuentos en segundo mercado:** Son reducciones de precio que no afectan a la totalidad de los consumidores, si no solo a aquellos que cumplen unas determinadas condiciones, estos consumidores son denominados “segundo mercado”. Supone claramente una discriminación de precios por características demográficas o socioeconómicas. En el segundo mercado se fija un precio menor que el mercado principal, a veces incluso inferior al coste total y cubre solo la totalidad de los costes variables y parte de los fijos.
- **Precios de profesionales:** Algunos profesionales como médicos, abogados... aplican precios estandarizados por servicios específicos con independencia del tiempo que tarden en prestarlos.
- **Precios éticos:** En determinadas situaciones, los profesionales pueden aplicar precios distintos según el fin social del bien vendido o del servicio prestado, por ejemplo un medicamento esencial para la curación de una enfermedad se puede vender por debajo del precio que estarían dispuestas a pagar algunas personas.

■ Estrategias competitivas

Los precios se fijan tratando de aprovechar las situaciones competitivas posibles estableciendo precios iguales, superiores o inferiores a los del sector, según las ventajas tecnológicas, de costes, de producción o de distribución que se dispongan. Las empresas dominantes pueden ejercer su liderazgo, mientras que las más débiles tendrán que actuar de seguidoras.

- **Precios Primados:** Si la empresa ofrece productos de calidad superior al del resto de los competidores o presta servicios complementarios, podrá fijar precios más altos.

- **Precios Descontados:** Una estrategia de precios bajos puede suponer un producto de inferior calidad o menor prestación de servicios complementarios, pero no necesariamente, porque la empresa puede aprovechar alguna ventaja tecnológica, de fabricación que le permita vender a precios más bajos.

■ Estrategias de precios psicológicos

Se fundamentan en el modo en que el mercado percibe la cuantía de los precios y en la asociación que el consumidor hace de los mismos con las características o atributos del producto.

- **Precio habitual:** El precio de un producto de consumo frecuente, que suponga un desembolso reducido, comparten todas o la gran mayoría de las marcas del mercado. Este precio está asociado a las monedas fraccionarias existentes y puede ser difícil de modificar.
- **Precio de Prestigio:** Un precio alto se asocia a un producto o servicio de calidad, la empresa que quiera prestigiar sus productos deberá fijar precios altos, esta estrategia será efectiva siempre que el consumidor perciba de algún modo la superioridad de tales productos.
- **Precio Redondeado:** Generalmente por arriba, da la impresión de que se trata de un producto o servicio de categoría superior o de prestigio.
- **Precio Impar:** Se asocia a un precio menor, y puede ser apropiado para productos o servicios de calidad inferior.
- **Precio según valor percibido:** No tiene en cuenta el coste de los componentes del producto sino el valor asignado por el consumidor a la utilidad que le reporta la satisfacción proporcionada por un bien o servicio. El valor percibido comprende el valor de adquisición (beneficio esperado por la compra menos lo que se paga por ella) y el valor de transacción (méritos percibidos de la oferta y calidad del servicio).

- **Precio de referencia:** Es un precio estándar contra el que los consumidores comparan los precios reales de los productos cuya compra consideran. Puede estar basado en precios anteriores o en el de otras marcas. El más bajo es una importante referencia. Los precios de referencia internos del comprador están influidos por factores externos.

■ Estrategias de precios para líneas de productos

A diseñar la estrategia de precios para una línea de productos debe considerarse el beneficio global de la misma y no sólo el de cada uno de los productos que la integran. También ha de tenerse en cuenta la reacción existente entre las demandas de los distintos productos.

- **Estrategias de líder de pérdidas:** En el caso de que la presencia de elasticidades cruzadas sea importante, consiste en tener uno o dos productos que no nos den beneficio, o incluso nos den pérdidas, para lanzar a otros productos más rentables y de precio mayor
- **Precio del paquete:** Cuando se trata de fijar el precio a productos de la línea que son complementarios, como los accesorios u opciones que resulte inferior a la suma de los precios parciales de los componentes para estimular un mayor consumo de productos complementarios, que no se produciría sin esta bonificación.
- **Precios de productos cautivos:** En los casos en que los productos complementarios son absolutamente necesarios para utilizar el principal, consiste en fijar un precio bajo al principal para estimular su compra y asegurar así la demanda de los productos complementarios.
- **Precio con dos partes:** En el caso de los servicios esta estrategia se llama precio con dos partes. Tienes una parte fija (cuota de abono) y otra variable, en función de su uso

■ Estrategias de precios para productos nuevos

➤ **Descremación:** Precio alto con alta inversión en promoción para atraer a la crema del mercado e ir bajando paulatinamente para atraer luego a los otros segmentos. La estrategia de descremación es aconsejable cuando se da alguna de las siguientes circunstancias:

- Producto realmente nuevo.
- Demanda inelástica al precio: con precios bajos no se lograría incrementos sensibles de demanda.
- Mercado segmentado: con sensibilidades al precio distintas.
- Demanda sensible a la promoción.

➤ **Penetración:** Fijar precios bajos desde el principio para conseguir la mayor penetración del mercado. La estrategia de penetración es recomendable cuando:

- El producto no constituye una auténtica novedad y puede ser rápidamente imitado.
- La demanda es altamente sensible al precio.
- Posibilidad de entrada de nuevos competidores.
- Economías de escala: los precios iniciales bajos podrán generar una demanda que permitirá producir grandes series a costes menores.
- Necesidad de recuperación rápida de la inversión.

Cuando se alcanza la fase de madurez en el ciclo de vida del producto, se debilita la preferencia de marca, se estabilizan los métodos de producción, se reducen las diferencias entre las distintas marcas, existe una diversidad de ofertas parecidas que compiten muy estrechamente. En esta situación es recomendable fijar un nivel de precios similar al de la competencia, salvo que el producto presente alguna diferencia destacada.

5.2.4 PLAZA

5.2.4.1 CONCEPTO

También llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura. Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. Dentro de los objetivos de mercadotecnia de adecuarse a las necesidades de los consumidores, la distribución cumple con la misión de reducir las disparidades de tiempo, lugar y modo entre la fabricación de los productos y el consumo o compra de los mismos.

5.2.4.2 LOGISTICA

"La logística es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado".⁴²

La logística se cumple a través de las siguientes funciones:

- **Transporte:** Todas las actividades necesarias para hacer llegar el producto desde la fábrica hacia los distribuidores.
- **Almacenamiento:** Conjunto de actividades que garantizan el enlace entre el momento de fabricación del lugar de la compra.
- **Adecuación:** Actividades que permiten disponer el producto según los hábitos de compra, consumo, bien mediante la agrupación de productos especializados o complementarios.

⁴² Borrero Julio César, Marketing estratégico, Editorial San Marcos

5.2.4.3 ESTRUCTURA CANAL

La estructura y extensión dependerá de la decisión de número de actores que participaran desde la fabricación hasta la entrega del producto al cliente final. Se puede encontrar canales cortos donde todas las funciones la realiza el productor o canales largos, donde intervienen una mayor diversidad de agentes y mayoristas. Desde el punto de vista del productor, cuanto mas largo es el canal de distribución, menor es el grado de control que tiene sobre el mismo, mayores son los costos de adquisición del producto para el consumidor final y mayor la complejidad para operarlo.

Gráfica No. 49: Estructura de canales



Fuente: <http://www.marketing-xxi.com>

- **Canal directo:** El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Es el caso de la mayoría de los servicios; también es frecuente en las ventas industriales porque la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no es tan corriente en productos de consumo.
- **Canal indirecto:** Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo.

5.2.4.4 ESTRATEGIAS DISTRIBUCIÓN CANALES DISTRIBUCION

■ Estrategias de Canal directo

El canal directo es corto en el cual se realizan negociaciones directas a través de puntos de venta propios de la compañía, o también se emplean ventas a domicilio, por correspondencia, por la televisión, por Internet, etc., sin emplear intermediarios.

■ Estrategias de Cobertura de Mercado

Si la empresa ha elegido un canal indirecto para la comercialización de sus productos debe tomar las siguientes decisiones:

- **Método:** que va a utilizar para la distribución, es decir, los canales que van a ser utilizados.
- **Localización:** hay que determinar el número y situación de los puntos de venta.
- **Logística:** los medios que se van a utilizar para suministrar el producto.
- **Administración:** que trata de optimizar las relaciones con los distintos niveles del canal de distribución.

Las principales estrategias que pueden utilizarse para que la distribución por medio de un canal indirecto sea exitosa son las siguientes:

■ Estrategia de Distribución Intensiva

Consiste en que el productor vende su producto a través del mayor número de tiendas disponibles en el mercado, se utiliza en el caso de productos de compra corriente, en los cuales los consumidores finales reclaman su satisfacción inmediata: esto puede ser

- Productos de compra regular
- Productos de compra impulsiva
- Productos de compra urgente.

■ Estrategia de Distribución Selectiva

Consiste en utilizar mas de un intermediario, pero no todos los disponibles en un cierto nivel del canal: este tipo de estrategia puede ser adoptado de forma voluntaria o involuntaria. Puede ser de forma voluntaria por las siguientes razones:

- Razones económicas, debido al alto coste que supone utilizar todos los intermediarios que existen.
- Calidad de servicio: solo se acude a aquellos intermediarios que ofrecen un servicio de mayor calidad.
- Competencia técnica de los intermediarios
- Cobertura del mercado
- Capacidad financiera.

La distribución involuntaria se produce en aquellos casos en los que distribuidores rechazan distribuir el producto de la empresa.

■ Estrategia de Distribución Exclusiva

Consiste en utilizar en una zona determinada un solo distribuidor, el canal recibe el derecho de vender los productos de la marca y se compromete a no vender los productos de la competencia. Esta estrategia es acogida generalmente cuando es indispensable que el intermediario del producto mantenga un gran inventario, cuando el distribuidor deba dar el servicio de instalación o reparación o simplemente el productor ha conseguido la exclusividad de comercialización. La distribución exclusiva tiende a mejorar la imagen del producto e incrementa los márgenes de ganancia.

5.2.5 PROMOCIÓN

5.2.5.1 CONCEPTO

El concepto de promoción se define como el "conjunto de actividades que se realizan para comunicar apropiadamente un mensaje a su público objetivo, con la finalidad de lograr un cambio en sus conocimientos, creencias o sentimientos, a favor de la empresa, organización o persona que la utiliza".⁴³

5.2.5.2 IMPORTANCIA

La promoción es el elemento de la mezcla de mercadotecnia de una organización que sirve para informar al mercado o persuadirlo respecto a sus productos y servicios. La promoción incluye la publicidad, la venta personal y cualquier otro apoyo de las ventas. En conjunto constituyen los factores básicos de la mezcla de mercadotecnia.

5.2.5.3 MEZCLA PROMOCIONAL

La mezcla de promoción, también conocida como mix de promoción, o mezcla promocional, es parte fundamental de las estrategias de mercadotecnia porque la diferenciación del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, entre otros, requieren de una promoción eficaz para producir resultados.⁴⁴

■ Elementos de la Mezcla Promocional

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación, que no sea personal, y de promociones de ideas, bienes y servicios por parte de un patrocinador identificable.

⁴³ STANTON, ETZEL, *Fundamentos de Marketing*

⁴⁴ http://www.gestipolis.com/marketing_publicidad

- **Venta personal:** Se refiere a una presentación oral en una conversación con uno o varios posibles compradores con el propósito de realizar ventas.
- **Promoción:** Incentivos a corto plazo para fomentar la adquisición o la venta de un producto o servicio.
- **Relaciones públicas:** Establecer buenas relaciones con los diferentes públicos de una empresa, derivando de ello una publicidad favorable, creando una buena imagen corporativa y manejando o desviando los rumores, los cuentos y los hechos desfavorables.

5.2.6 POSICIONAMIENTO

5.2.6.1 CONCEPTO

“Es el modo en el que el producto es definido por los consumidores según atributos especiales (el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores respecto a otros productos). Es decir el posicionamiento en el mercado se refiere a las disposiciones necesarias para que un producto ocupe un lugar distintivo y deseable respecto de los productos competidores en la mente de los consumidores objetivo”.⁴⁵

5.2.6.2. IMPORTANCIA

Es un hecho que el fabricante o prestador de servicios debe convencer a su target (mercado objetivo) de que su producto o servicio va a satisfacer su necesidad, mejor que el de la competencia, y para hacerlo éste trata de desarrollar una imagen especial del producto o servicio en la mente del cliente, creando un posicionamiento para ubicar al producto o servicio en la mente de los clientes.

El posicionamiento se refiere a las estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del

⁴⁵ KOTLER, Philip, *Fundamentos de Marketing*

producto o servicio de la empresa en relación con la competencia, siendo parte de una progresión natural cuando se utiliza la segmentación de mercado.

5.2.6.3. MÉTODOS PARA POSICIONAR EL PRODUCTO

Se deben reunir un cierto número de condiciones previas para posicionar el producto en la mente del consumidor:⁴⁶

■ Imagen de Marca

Es saber cómo está el conocimiento actual de la marca, en la mente de los consumidores.

Para el caso del Comisariato se realiza la siguiente propuesta con su respectivo slogan.



■ PUBLICIDAD Y PLAN DE MEDIOS

Desde su creación, El comisariato FAE no cuenta con un plan de medios adecuado o algún tipo de material publicitario o promocional, debido a que los recursos económicos que posee no han permitido fijar un rubro para publicidad y promoción pero analizando su gran importancia al momento de posicionarlo es necesario destinar un porcentaje para publicidad y promoción, se debe mencionar que no se ha impulsado un

⁴⁶ http://promonegocios.com/administrac_%/posicionam.shtml

proceso de promoción y comercialización por lo que el comisariato no es reconocido en el mercado.

Como primer paso y con la intención de plasmar el sentido, la forma y el fondo de este proyecto y crearle una identidad al mismo, se ha desarrollado el siguiente Plan de publicidad a través del cual se conjugan elementos y aplicaciones visuales que identifican al comisariato FAE en el mercado.

➤ **Campaña Publicitaria y Plan de Medios:**

Se debe recordar que para que un producto o servicio tenga acogida en el mercado se requiere tiempo y un constante bombardeo de publicidad hasta obtener resultados. Sobra decir que el proceso de posicionamiento es a largo plazo (varios años), y es necesario aplicar varias estrategias y valerse de los medios de comunicación para lograr objetivos.

Lo que se trata de decir es que no se puede garantizar que de inicio, la campaña de publicidad nos abra las puertas del mercado y alcance un nivel de ventas ideal; porque es un proceso.

Estas son las razones por las que se plantea, primeramente, una **campaña publicitaria de lanzamiento**, cuyo objetivo es presentar el producto (comisariato) al mercado.

Se ha respondido a las siguientes preguntas para darle forma a la campaña y de manera concreta explicarla:

¿Quién?

Será dirigida público militar y civil guayaquileño en especial a las amas de casa que son quienes realizan las compras para el hogar.

¿Qué?

Los objetivos que persigue la campaña de lanzamiento son:

1.- Informar, dar a conocer al target la existencia del Comisariato FAE, de qué se trata, todo los servicios que ofrece, sus bajos costos, dónde y cómo llegar.

2.- Persuadir en cuanto a las ventajas y beneficios de comprar en el comisariato.

¿Cómo?

La actividad más importante de la campaña es visitar instituciones para dar a conocer y ofrecer descuentos especiales corporativos.

Se efectuarán las gestiones necesarias para publicar afiches del Comisariato FAE, en las instituciones visitadas, durante el tiempo de campaña.

Otra actividad es la transmisión de una cuña radial de 30 segundos de duración.

La radio optimiza la inversión más que ningún otro medio de comunicación y por lo tanto se obtiene un mayor retorno al promocionar la marca corporativa.

Para ello se ha investigado cuales son las radios más escuchadas por el público;

Radio Disney

Joya Stereo

La Rumbera

Canela

Son las principales las radios que se escuchan en el sector norte de Guayaquil de acuerdo a una reunión grupal realizada para conocer la preferencia de la audiencia.

Es así que se va a pautar en estas 4 radios, en horario rotativo 3 veces diarias, de lunes viernes entre las 8h00 hasta las 13h00, porque es el momento en que el personal militar y civil escucha música ya sea en el

trabajo o en la casa y los fines de semana, también 3 veces al día, en horario rotativo entre las 11h00 hasta las 15h00.

La estrategia será el pautar en cada radio con menciones de 20 segundos y una cuña radial de 30 segundos; las transmisiones serán en 2 radios durante dos semanas y se irá alternando otras 2 radios cada 2 semanas.

Tabla No. 50: Distribución de pauta

Radios	Sem 1	Sem. 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
Disney	X	X			X	X		
Joya	X	X			X	X		
La Rumbera			X	X			X	X
Canela			X	X			X	X

Elaborado por: Fred Semanate

¿Cuándo?

La campaña está contemplada para ser llevada a cabo en 2 meses por año. Durante el tiempo que dure el plan de marketing que será de 5 años.

¿En dónde?

Los soportes serán: hojas volantes o flyers, llaveros, cuña radial, que despierten la curiosidad del público.

¿Cuánto?

Se determinó el número de hojas volantes, afiches, y llaveros de la siguiente manera:

De este modo se imprimirán:

Hojas volantes:

2.000 hojas volantes tamaño A5, full color, tiro, couché 115g. \$100,00

Afiches:

Se ha estimado que en las instituciones del sector se publicarán 5 afiches; son 10 entidades entre públicas y privadas.

50 afiches tamaño A3, couché 200g, tiro full color. \$ 250,00

Cuña radial:

40 segundos de duración.

-Elaboración cuña radial \$280,00

(Cabe mencionar que este valor no será tomado en cuenta dentro de los gastos porque el guión de la cuña será elaborado por personal especializado militar del comisariato y anexado en el mismo).

-Total Material Publicitario \$ 350,00

-Total Pautaje: \$5.092,00

Radio: CANELA

Valor: \$ 1.120 mensual / \$280 por semana

Radio: DISNEY

Valor: \$1210 por 3 semanas/ \$403 por semana

Radio: LA RUMBERA

Valor aprox: 187 por semana

Radio: JOYA Valor aprox.: \$403 por semana

Tabla No. 51: Costos del pautaje

Radios	Sem 1	Sem2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	TOTAL
Disney	\$403	\$403			\$403	\$403			\$1.612
Joya			\$403	\$403			\$403	\$403	\$1.612
La Rumbera	\$187	\$187			\$187	\$187			\$748
Canela			\$280	\$280			\$280	\$280	\$1.120
Total:	\$590	\$590	\$683	\$683	\$590	\$590	\$683	\$683	\$5.092

Elaborado por: Fred Semanate

¿Evaluación?

Los resultados de esta campaña serán medidos cuantitativamente en el nivel de aceptación reflejado en el número de ventas.

Con el fin de no desperdiciar material, de evitar que se imprima un excedente de carpetas, flyers, etc, primeramente se harán las gestiones, los contactos, seguimiento y asegurar las citas en cada institución para con toda seguridad imprimir el material publicitario.

Todos los canales mencionados a continuación se utilizarán como acciones complementarias posteriores a la ejecución de la campaña de publicidad.

Publirreportajes. Son una forma de aparecer en prensa pero sin tener que pagar por esa publicidad, la idea es realizar las gestiones y el lobby necesario con los agentes encargados de los medios de comunicación con el fin de que aquellos se interesen en dar a conocer el tema del producto desarrollado. (Ayuda social)

En prensa escrita, se tomó como referente aquellas revistas de compras como las de Tame que ofrecen productos y servicios ya que esta línea aérea es utilizada por el personal Militar. Por otro lado, se eligió Diario El Telégrafo, porque es uno de los más leído por la ciudadanía guayaquileña.

Tabla No. 52: Cuadro de costo prensa escrita

MEDIO	DETALLE	COSTO
REVISTA TAME	¼ de página parte inferior	\$ 193,00
EL TELEGRAFO	1/8 de página blanco y negro.	\$ 380,00
TOTAL		\$ 573,00

Elaborado por: Fred Semanate S.

Las publicaciones mencionadas corresponden en el caso de la revista TAME la publicación dura un mes; en el caso del el diario el TELEGRAFO la publicación es diaria. Por lo que esta estrategia se planteará 3 veces por mes durante el año.

Para el resto del año se plantea lo siguiente:

Se ha determinado que una estrategia publicitaria que se utilizará periódicamente para el posicionamiento del Comisariato, consiste en visitar las zonas donde el target elegido suele reunirse o acuda con frecuencia y repartir volantes.

Se ha determinado que estos lugares serán: C.C. Policentro, C.C. San Marino, C.C. Mall del Sol, etc. La intención es realizar publicidad para despertar la curiosidad del público. Se pretende realizar esta actividad 2 veces por año con el fin de informar a la gente.

Tabla No. 53: Distribución del material en puntos estratégicos.

Hojas Volantes			
Lugares estratégicos	Lunes	Viernes	Total
C.C. Policentro	250	250	500
C.C. San Marino	250	250	500
C.C. Mall del Sol	500	500	1000
Total			2000

Elaborado por: Fred Semanate

TECs (Tecnologías de la información y la comunicación).-

Al analizar las ventajas de este canal se tiene que los sitios Web permiten mayor cobertura ya que superan fronteras y dado que el público militar tiene acceso al internet y la página web al igual que la instituciones del sector puedan encontrar en el portal de la FAE, la información requerida del Comisariato FAE.

5.2.7 ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

Tabla No. 54: PRODUCTO-SERVICIO

ESTRATEGIA: Desarrollo del mercado			
OBJETIVO: Para el 2010 obtener un incremento en ventas del 5% con respecto al año anterior.			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Utilización de nueva sucursal: los clientes. <input type="checkbox"/> Adecuación local. <input type="checkbox"/> Apertura	Dpto. Marketing	JUN-2009 MAY-2013	\$16.577
Variedad de productos en percha. <input type="checkbox"/> Gestionar los productos con proveedores			\$4.973
Seguimiento en ventas			0

Tabla No. 55: PERSONAL

ESTRATEGIA: CRM			
OBJETIVO: Elaborar programas de capacitación en atención al cliente, que se estiman en 20 horas-hombre al año.			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Realizar programas de capacitación y atención al cliente <input type="checkbox"/> Selección del personal para la capacitación. <input type="checkbox"/> Cotización de seminarios <input type="checkbox"/> Realizar retrolaimentación con el personal capacitado <input type="checkbox"/> Ejecución	Dpto. Marketing	JUN-2009 MAY-2010	\$4.421

Tabla No. 56: PROMOCIÓN

ESTRATEGIA: Comunicación			
OBJETIVO: Desarrollar un nuevo servicio, mediante la implementación de proyectos de investigación y desarrollo, como el diseño de una página web y la publicidad de promociones y descuentos por internet.			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Promocionar a través de internet <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Determinar los requerimientos que debe tener la página web. <input type="checkbox"/> Contratación de un programador Web <input type="checkbox"/> Evaluación y selección de un programador hosting <input type="checkbox"/> Contratación. <input type="checkbox"/> Lanzamiento <input type="checkbox"/> Mantenimiento de la página. 	Dpto. Marketing Dpto. Informatica	JUN-2009 MAY-2010	3.679

5.2.7.1 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

Tabla No. 59: Herramientas para la evaluación

HERRAMIENTAS DE MARKETING MIX	HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN
SERVICIO	INGRESOS
PERSONAL	ENTREVISTA: Numero de personas capacitadas
PROMOCIÓN	Número Visitas página web
PROMOCIÓN	Medición de audiencia: Encuesta conocer por qué medio se enteró

5.7.2 CONTROLADORES

Tabla No. 60: Indicadores de las estrategias de marketing mix

Variable	Objetivo	Indicador actual	Año 1 2009	Año 2 2010	Año 3 2011	Año 4 2012	Año 5 2013
Servicio	incremento de ventas del 5 % con respecto al año anterior	80%	-	+5%	+5%	+5%	+5%
Promoción	Incrementar el posicionamiento en un 25% al finalizar el quinto año	34%	+5%	+5%	+5%	+5%	(25%)
Personal	Capacitación en atención al cliente. 20 horas-hombre al año.	-	20%	20%	20%	20%	20%
Promoción	Desarrollar un nuevo servicio,diseño de una página web	-	100%	-	-	-	-
Personal	Capacitación técnica a las comunidades. 10 horas hombre al año.	-	20%	20%	20%	20%	20%

CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

6.1. PRESUPUESTO

El presupuesto es una herramienta que permite a las empresas, organizaciones, o gobiernos establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

6.1.1. CONCEPTO DE PRESUPUESTO

“Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización”.⁴⁷

6.1.2. FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

⁴⁷ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos

6.1.3. OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

- Planear e integrar sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS Y DE MERCADOTECNIA

6.2.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. Existen una multitud de factores que afectan a las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, entre otras.⁴⁸

■ **PRONÓSTICO DE VENTAS**

Es la estimación real de ventas que se realizarán, en dinero o unidades, en cierto territorio en un cierto período de tiempo por una empresa, empleando supuestos sobre las variables externas e internas que imperarán.

⁴⁸ H.W Allen Sweeny y Robert Rachlin - MANUAL DE PRESUPUESTOS. Editorial McGraw Hill, 1era Edición,

La meta de todo pronóstico de ventas es hacer la mejor estimación posible de las ventas futuras de la empresa, sobre la base del conocimiento que se tiene hoy.

6.2.2. PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA

Una vez que la empresa ha realizado sus planes alternativos de todas las herramientas de marketing principalmente los relacionados con el producto, precio, promoción y distribución. Es el momento de preparar el presupuesto para analizar el periodo de retorno de las inversiones previstas y efectúa un calendario de actividades.

6.2.3. IMPORTANCIA: PRESUPUESTO DE VENTAS Y MARKETING

El presupuesto de ventas y marketing son técnicas y procedimientos necesarios que contribuyen en el desempeño y labor de una organización, para dar a conocer y promocionar el producto.

Los expertos señalan la importancia de elaborar presupuestos para hacer frente de manera adecuada el ejercicio siguiente de una compañía. Sin embargo, hay muchas empresas que no realizan esta tarea o bien la consideran un trámite, al que no se le da la importancia que requiere.

Existen puntos claves para elaborar el presupuesto empresarial

- El presupuesto se basa en proyecciones, y éstas pueden resultar equivocadas. Se recomienda realizar las correcciones necesarias durante el ejercicio.
- Flexibilidad: No convertir el presupuesto en un esquema rígido. Hay que aprender a reaccionar sobre la marcha y rectificar a tiempo.

- Evitar exceso de optimismo: Mejor ser conservador en la planificación de gastos y de ingresos, pues ello es una garantía para mantener un cierto equilibrio entre las partidas.

6.2.4. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA

El método que se va a utilizar para definir el presupuesto de mercadotecnia es el método de objetivo y tarea, mediante el cual la empresa determina el presupuesto de marketing basándose en lo que quiere lograr con la promoción.

Los mercadólogos calculan los presupuestos de mercadotecnia mediante el siguiente proceso:

- Definiendo objetivos específicos.
- Definiendo las tareas que deben llevarse a cabo para alcanzarlos.
- Calculando los costos que implica realizar estas tareas. La suma de estos tres costos es el presupuesto promocional que se propone.

A continuación se presenta la distribución mensual del presupuesto de mercadotecnia de este proyecto:

TABLA No.61
PRESUPUESTO DE MARKETING

No.	CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑOS5	TOTAL
PRODUCTO							
1	Variedad de productos en percha	900	945	992	1042	1094	4973
2	Utilización de sucursales	3000	3150	3308	3473	3647	16577
3	Seguimiento de ventas	0	0	0	0	0	0
PERSONAL							
4	Realizar programas de capacitación y atención al cliente	800	840	882	926	972	4421
5	Capacitación Técnica a comunidades campesina	800	840	882	926	972	4421
PROMOCIÓN - COMUNICACIÓN							
6	Publicidad Radio	24000	25200	26460	27783	29172	132615
7	Publicidad Prensa Escrita	16000	16800	17640	18522	19448	88410
8	MOP	10000	10500	11025	11576	12155	55256
9	Publicidad Internet	900	945	992	1042	1094	4973
TOTAL		56400	59220	62181	65290,1	68554,6	311646

6.2.5. ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE MERCADOTÉCNIA

Una vez realizado el presupuesto de marketing se ha construido dos tipos de índices que permiten conocer la asignación que realizará la empresa de sus ventas totales a la elaboración a la elaboración y ejecución del Plan de Marketing Propuesto.

$$\text{Presupuesto de Marketing en relación a las ventas} = \frac{\text{Costo.Plan.MK}}{\text{Vtas.Netas.Pr e supuestadas}}$$

Tabla no. 62: Presupuesto de marketing en relación a las ventas

DETALLE	VALOR
Ventas Presupuestadas	943.053
Utilidad Neta Esperada	356.239
Costo del Plan de Marketing	311.646
Presupuesto Plan de Marketing en relación a las ventas	33,05%
Presupuesto Plan de Marketing en relación a la utilidad	87,48%

ELABORADO: Fred Semanate

El presupuesto del plan de marketing del comisariato FAE en relación a las ventas representa el 33,05% del total de ventas para el período propuesto, mientras que el costo total del plan de marketing es de \$. 311.646 dólares para los cinco años, en el cual se puede apreciar que el mayor porcentaje está destinado a las estrategias de promoción con un 90,25%.

6.3. EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO

6.3.1. INTRODUCCIÓN

Luego de finalizado el Plan de Marketing, se debe realizar un estudio para medir la rentabilidad del proyecto, el cual va a determinar si es conveniente o no para la empresa poner en ejecución el proyecto.

En el presente plan de marketing no se van a elaborar evaluaciones financieras - económicas muy elaboradas, únicamente se realizará una evolución de los beneficios esperados del proyecto, para lo cual es necesario la utilización de estados de resultados, flujos de caja y el análisis de retorno de la inversión.

6.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN

A continuación se presenta la estructura de la evaluación:

■ **DEFINICIÓN DE ESCENARIOS**, en función del pronóstico de ventas:

- Pesimista
- Optimista
- Esperado

■ **ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS ANUALES**, proyectados para el fin del período de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:

- Sin aplicación del proyecto
- Con aplicación del proyecto
- Comparación y análisis de los resultados
- Conclusión e informe de evaluación económica

6.4. ESCENARIOS

Los futuros flujos de ingresos y costos para el proyecto dependerán en gran medida de factores que se encuentran fuera del control de la empresa.

Los escenarios han sido preparados para evaluar los posibles valores de las variables claves durante la vida del producto y el grado hasta el que puedan variar.

6.4.1 IMPORTANCIA DE FIJARSE ESCENARIOS

Dentro del marco estratégico cobra especial importancia la configuración de los diversos escenarios a los cuales la empresa puede tener que enfrentarse. Con los escenarios se miden las mas eficientes formas de actuación y los mejores controles, y también se prevé de forma creativa las diversas circunstancias tanto positivas como negativas que pueden darse tanto interna como externamente y que obligarían a la empresa a adoptar decisiones rápidas para obtener beneficios o impedir pérdidas.⁴⁹

6.4.2. TIPOS DE ESCENARIOS

- **ESCENARIO OPTIMISTA:** Es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera positiva para la empresa y se crea una situación favorable para la misma.

- **ESCENARIO ESPERADO:** Es aquel en donde las variables del entorno no influyen de manera negativa para la empresa y se crea una situación esperada, de acuerdo a las expectativas del entorno.

- **ESCENARIO PESIMISTA:** Es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera negativa para la empresa y se crea una situación desfavorable para la misma.

6.5. FLUJOS DE CAJA

6.5.1. CONCEPTO

El flujo de caja se refiere al análisis de las entradas y salidas de dinero y tiene en cuenta el importe de esos movimientos, y también el momento en

⁴⁹ <http://www.gestiopolis.com/marketingestrategico.htm>

el que se producen. Estas van a ser las dos variables principales que van a determinar si una inversión es interesante o no.⁵⁰

El control del flujo de caja es un método sencillo que sirve para proyectar las necesidades futuras de efectivo.

6.5.2. IMPORTANCIA DE ELABORAR FLUJOS DE CAJA

- Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros.

6.6. ESTADO DE RESULTADOS

6.6.1. CONCEPTO DEL ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.⁵¹

⁵⁰ BIONDI, Mario y T. de Zandana Fundamentos de Auditoría y Contabilidad Aplicada

⁵¹ ZAPATA, Pedro - Contabilidad General. Tercera edición

MENESES, Edilberto – Preparación y evaluación de proyectos. Cuarta edición.

6.6.2. IMPORTANCIA DE ELABORAR ESTADOS DE RESULTADOS

El estado de resultados es dinámico, pues es elaborado entre dos fechas, muestra la trayectoria de las actividades desplegadas por la empresa, refleja la productividad y eficiencia de la labor administrativa, siendo por ello el que más interesa a dueños y accionistas.

Este estado es importante porque mediante su información se puede determinar el resultado (positivo o negativo) de la gestión económica de la empresa y porque mediante su comparación interna podemos ver que porcentaje son determinados rubros uno de otro; por ejemplo se puede determinar que porcentaje es el costo de ventas, de las ventas netas, si es bajo, normal o elevado y si comparamos este porcentaje con el del estado de resultados de los últimos años veremos la tendencia del costo de ventas a bajar, subir o mantenerse constante, lo cual va a permitir tomar decisiones administrativas del caso.

6.6.3. DIFERENCIAS ENTRE FLUJO DE CAJA Y ESTADO DE RESULTADOS

Se considera que una de las principales aplicaciones que se da al flujo de caja o efectivo, es que está orientada a garantizar el dinero de los accionistas para, de esta forma, dar la información de cómo se mueven los ingresos y egresos de dinero.

El flujo de efectivo permite a la empresa garantizar una liquidez estable y permanente para que la empresa pueda desarrollar su gestión adecuadamente.

El Estado de resultados, trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables, se le llama resultado,

el cual puede ser positivo o negativo. Si es positivo se le llama utilidad y si es negativo se le denomina pérdida.

El flujo de caja o efectivo abarca períodos de tiempo futuros y que ha sido modificado para mostrar solamente el efectivo: los ingresos de efectivo y los egresos de efectivo, y el saldo de efectivo al final de períodos de tiempo determinados.

6.6.4. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

A continuación se presentan el estado de resultados proyectado al fin del período de aplicación del proyecto, para cada uno de los escenarios:

**TABLA No. 63: COMISARIATO FAE.
ESTADO DE RESULTADOS**

DETALLE	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05	total
INGRESOS						
Ventas	172586	176038	179559	183150	186813	898.146
EGRESOS						
Gasto de estrategias						
Imprevistos	5.640,00	5.640,00	5.640,00	5.640,00	5.640,00	
TOT. EGRESOS OPERATIVOS	5.640,00	5.640,00	5.640,00	5.640,00	5.640,00	
(=) Utilidad Operativa	166.946,00	170.398,00	173.919,00	177.510,00	181.173,00	
(-) Gastos financieros	<u>42.042,35</u>	<u>35.075,04</u>	<u>26.971,73</u>	<u>17.547,17</u>	<u>6.585,94</u>	
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.	124.903,65	135.322,96	146.947,27	159.962,83	174.587,06	
(-) Participación trabajadores	0	0	0	0	0	
(=) Utilidad antes de imppto a la Rta	124.903,65	135.322,96	146.947,27	159.962,83	174.587,06	
(-) Impuesto a la renta	<u>93.677,74</u>	<u>101.492,22</u>	<u>110.210,45</u>	<u>119.972,12</u>	<u>130.940,30</u>	
UTILIDAD NETA	31.225,91	33.830,74	36.736,82	39.990,71	43.646,77	185.430.94

**TABLA No. 64: COMISARIATO FAE.
ESTADO DE RESULTADOS**

DETALLE	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05	total
INGRESOS						
Ventas	176.037,92	179.558,68	183.149,89	186.812,88	190.549,14	916.108,51
EGRESOS						
Gasto de estrategias	56.400,00	57.528,00	58.678,56	59.852,13	61.049,17	
Otros Gastos	-	-	-	-	-	
Imprevistos	5.640,00	5.640,00	5.640,00	5.640,00	5.640,00	
TOT. EGRESOS OPERATIVOS	62.040,00	63.168,00	64.318,56	65.492,13	66.689,17	
(=) Utilidad Operativa	113.997,92	116.390,68	118.831,33	121.320,75	123.859,96	
(-) Gastos financieros	<u>39.463,07</u>	<u>32.923,20</u>	<u>25.317,02</u>	<u>16.470,66</u>	<u>6.181,90</u>	
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.	74.534,86	83.467,47	93.514,31	104.850,09	117.678,06	
(-) Participación trabajadores	-	-	-	-	-	
(=) Utilidad antes de impto a la Rta	74.534,86	83.467,47	93.514,31	104.850,09	117.678,06	
(-) Impuesto a la renta	<u>18.633,71</u>	<u>20.866,87</u>	<u>23.378,58</u>	<u>26.212,52</u>	<u>29.419,52</u>	
UTILIDAD NETA	55.901,14	62.600,61	70.135,73	78.637,57	88.258,55	355.530,60

6.6.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Acontinuación se detallan los resultados obtenidos al realizar el Estado de pérdidas y ganancias:

**TABLA No. 65
ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
Utilidad Neta (\$)	185.430,94	355.533,60	170.102,66	91,73%

ELABORADO: Fred Semanate S.

Con la proyección que se realizó del Estado de Resultados, se puede observar que sin la aplicación del proyecto las utilidades son de \$185.430,94 dólares, y con la ejecución del proyecto estas utilidades se incrementan a \$355.533,30 dólares, por lo que es importante implementar el Plan de Marketing para la empresa.

6.7. RETORNO DE LA INVERSIÓN

6.7.1. CONCEPTO

El análisis del retorno de la inversión es una herramienta que ayuda a las empresas a evaluar las oportunidades para mejorar la productividad, evaluar el tiempo en el que se va a recuperar la inversión, evaluar los beneficios que se van a obtener y los riesgos en los que puede incurrir la empresa.

6.7.2. IMPORTANCIA DE EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

“Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad o retorno (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0)”.⁵²

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

La T.I.R. es un indicador de **rentabilidad relativa del proyecto**, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de rentabilidad interna de dos proyectos no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los mismos. Una gran inversión con una T.I.R. baja puede tener un

⁵² <http://zonaeconomica.com/inversión/metodos>

V.A.N. superior a un proyecto con una inversión pequeña con una T.I.R. elevada.

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) \left[\frac{VANi}{VANi - VANs} \right]$$

Siendo:

TDi= Tasa de descuento inferior.

TDs= Tasa de descuento superior.

VANi= Valor actual neto de la tasa de descuento inferior.

VANs= Valor actual neto de la tasa de descuento superior.

VANi-VANs= Suma de los valores absolutos de los valores actuales netos obtenidos a las tasas de descuento inferior y superior.

6.7.3. MÉTODOS PARA EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

Entre los criterios que han logrado un grado alto de aceptación técnica para la evaluación del retorno de la inversión por parte de los financistas, son los que consideran el valor en el tiempo del dinero, efectuando un tratamiento descontado de los flujos de costos y beneficios. Se pueden mencionar entre ellos:

- Valor Actual Neto
- La Tasa Interna de Retorno
- La Relación Beneficio-Costo
- Período Real de Recuperación

Estos criterios brindan la información necesaria para el análisis de las inversiones. Hay que mencionar y analizar la tasa mínima aceptable de rendimiento.

■ **Determinación de la TMAR**

La TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, también llamada TIMA, tasa de interés mínima aceptable, es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto, se forma de tres componentes que son:

$$\text{TMAR} = \text{inflación} + \text{tasa pasiva} + \text{tasa riesgo mercado}$$

$$\text{TMAR} = 8,83\% + 5\% + 5\% = 19\%$$

Cuando la inversión se efectúa en una empresa privada, la determinación se simplifica, pues la TMAR para evaluar cualquier tipo de inversión dentro de la empresa, será la misma y además ya debe estar dada por la dirección general o por los propietarios de la empresa. Su valor siempre estará basado en el riesgo que corra la empresa en forma cotidiana en sus actividades productivas y mercantiles.

■ **MÉTODO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

El Valor Actual Neto es un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital (incluida la inversión inicial), donde éstas se representan con signo negativo, mediante su descuento a una tasa o coste de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión. Según este criterio, se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo.

El Valor Actual o Valor presente, es calculado mediante la aplicación de una tasa de descuento, de uno o varios flujos de tesorería que se espera recibir en el futuro; es decir, es la cantidad de dinero que sería necesaria

invertir hoy para que, a un tipo de interés dado, se obtuvieran los flujos de caja previstos.

La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = \left(\frac{FNE_1}{(1+r)^1} \right) + \left(\frac{FNE_2}{(1+r)^2} \right) + \left(\frac{FNE_3}{(1+r)^3} \right) + \dots + \left(\frac{FNE_n}{(1+r)^n} \right) - I_0$$

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.

r = Costo promedio ponderado de capital

n = Períodos a evaluar

lo = Inversión inicial

■ MÉTODO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión.

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características, con unos sencillos ejemplos se expondrán sus fundamentos.

La fórmula de la Tasa Interna de Retorno es la siguiente:

$$TIR = \sum \left[\frac{FNE}{(1+r^n)} \right]$$

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.

r = Costo promedio ponderado de capital

n = Períodos a evaluar

■ MÉTODO DE LA RELACIÓN BENEFICIO/COSTO (B/C)

La relación Beneficio/costo esta representada por la relación

$$R.(B / C) = \sum \left[\frac{\text{Flujos.generados.por.proyecto.(ingresos)}}{\text{Inversión.(egresos)}} \right]$$

En donde los ingresos y los egresos deben ser calculados utilizando el VAN, de acuerdo al flujo de caja; pero, en su defecto, una tasa un poco más baja, que se denomina "tasa social"; esta tasa es la que utilizan los gobiernos para evaluar proyectos.

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- B/C = 1 implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Al aplicar la relación Beneficio/Costo, es importante determinar las cantidades que constituyen los Ingresos llamados "*Beneficios*" y qué cantidades constituyen los Egresos llamados "*Costos*".

■ MÉTODO PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN (PRR)

La metodología del Periodo Real de Recuperación (PRR), es otro índice utilizado para medir la viabilidad de un proyecto, que ha venido en cuestionamiento o en baja. La medición y análisis de este le puede dar a las empresas el punto de partida para cambiar sus estrategias de inversión frente al VAN y a la TIR.

El Método Periodo Real de Recuperación basa sus fundamentos en la cantidad de tiempo que debe utilizarse, para recuperar la inversión, sin tener en cuenta los intereses.

Al realizar o invertir en cualquier proyecto, lo primero que se espera es obtener un beneficio o unas utilidades, en segundo lugar, se busca que esas utilidades lleguen a manos del inversionista lo más rápido que sea posible, este tiempo es por supuesto determinado por los inversionistas, ya que no es lo mismo para unos, recibirlos en un corto, mediano o largo plazo, es por ello que dependiendo del tiempo es aceptado o rechazado.

$$PRR = "n" \xrightarrow{\text{hasta.que}} \sum [FNE] = inversión$$

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.

n = Períodos a evaluar

6.7.4. APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS

A continuación se presenta la aplicación de los métodos de retorno de la inversión y la aplicación de los distintos escenarios con una ponderación de +2% para el escenario optimista y de -2% para el escenario

pesimista, debido al riesgo en el mercado de alimentos especialmente provocado por la inestabilidad de precios y por el alto posicionamiento de la competencia.

TABLA No. 66
FORMULACIÓN DE ESCENARIOS

ESCENARIOS	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
PORCENTAJES	(-) 2%		(+) 2%
Condiciones del entorno	1. No exista Paz Social 2. Inestabilidad Política - Económica 3. Aparecimiento de efectos de la crisis financiera Mundial 4. Cambio de la Dolarización 5. Existencia de desastres naturales 6. Continuación con la variabilidad del clima 7. No Aplicación del Plan de Marketing Estratégico 8. Aumento del Riesgo País.	1. Paz Social 2. Relativa Estabilidad Política - Económica 3. No existan efectos de la crisis financiera Mundial 4. Mantener la Dolarización 5. No existan desastres naturales 6. Terminación variabilidad del clima 7. Aplicación del Plan de Marketing Estratégico 8. Disminución del Riesgo País.	1. Mantenerse la Paz Social 2. Estabilidad Política - Económica 3. Desaparecimiento de los efectos de la crisis financiera Mundial 4. Fortalecimiento de la Dolarización 5. Estabilidad del clima 6. Aplicación y fortalecimiento del Plan de Marketing Estratégico 7. Riesgo País aceptable..

Elaborado por : Fred Semanate

TABLA No. 67: Flujo de caja escenario pesimista

DETALLE	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
INGRESOS						
Ventas		176.037,92	179.558,68	183.149,89	186.812,88	190.549,14
EGRESOS						
Gasto de estrategias		56.400,00	57.528,00	58.678,56	59.852,13	61.049,17
Otros Gastos		-	-	-	-	-
Imprevistos		5.640,00	5.640,00	5.640,00	5.640,00	5.640,00
TOT. EGRESOS OPERATIVOS		62.040,00	63.168,00	64.318,56	65.492,13	66.689,17
(=) Utilidad Operativa		113.997,92	116.390,68	118.831,33	121.320,75	123.859,96
(-) Gastos financieros		<u>39.463,07</u>	<u>32.923,20</u>	<u>25.317,02</u>	<u>16.470,66</u>	<u>6.181,90</u>
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.		74.534,86	83.467,47	93.514,31	104.850,09	117.678,06
(-) Participación trabajadores		-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de impto a la Rta		74.534,86	83.467,47	93.514,31	104.850,09	117.678,06
(-) Impuesto a la renta		<u>18.633,71</u>	<u>20.866,87</u>	<u>23.378,58</u>	<u>26.212,52</u>	<u>29.419,52</u>
UTILIDAD NETA		55.901,14	62.600,61	70.135,73	78.637,57	88.258,55
(-) Pago de financiamiento externo		40.109,68	46.649,54	54.255,72	63.102,08	73.390,84
Recuperacion capital de trabajo		-	-	-	-	8.037,00
Inversión inicial	<u>293.507,87</u>					
Prestamo Bancario	277.507,87					
FLUJOS DE EFECTIVO	16.000,00	15.791,47	15.951,07	15.880,01	15.535,48	22.904,70

Elaborado por: Fred Semanate S.

Formato: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar

Tabla No. 68: Flujo de caja escenario esperado

DETALLE	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
INGRESOS						
Ventas		179.489,65	183.079,44	186.741,07	190.475,88	194.285,40
EGRESOS						
Adm y servicios(Marketing)		-	-	-	-	-
Gasto de estrategias		56.400,00	57.528,00	58.678,56	59.852,13	61.049,17
Otros Gastos		-	-	-	-	-
Imprevistos		5.640,00	5.640,00	5.640,00	5.640,00	5.640,00
TOT. EGRESOS OPERATIVOS		62.040,00	63.168,00	64.318,56	65.492,13	66.689,17
(=) Utilidad Operativa		117.449,65	119.911,44	122.422,51	124.983,74	127.596,22
(-) Gastos financieros		<u>39.463,07</u>	<u>32.923,20</u>	<u>25.317,02</u>	<u>16.470,66</u>	<u>6.181,90</u>
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.		77.986,58	86.988,23	97.105,49	108.513,09	121.414,32
(-) Participación trabajadores		-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de impto a la Rta		77.986,58	86.988,23	97.105,49	108.513,09	121.414,32
(-) Impuesto a la renta		<u>19.496,65</u>	<u>21.747,06</u>	<u>24.276,37</u>	<u>27.128,27</u>	<u>30.353,58</u>
UTILIDAD NETA		58.489,94	65.241,17	72.829,11	81.384,81	91.060,74
(-) Pago de financiamiento externo		40.109,68	46.649,54	54.255,72	63.102,08	73.390,84
Recuperacion capital de trabajo						8.037,00
Inversión inicial	<u>-</u> <u>293.507,87</u>					
Prestamo Bancario	<u>277.507,87</u>					
FLUJOS DE EFECTIVO	16.000,00	18.380,26	18.591,64	18.573,39	18.282,73	25.706,90

Elaborado por: Fred Semanate S.

Formato: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar

Tabla No. 69: Flujo de caja Escenario Optimista

DETALLE	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
INGRESOS						
Ventas		182.941,37	186.600,20	190.332,24	194.138,87	198.021,65
EGRESOS						
Adm y servicios(Marketing)		-	-	-	-	-
Gasto de estrategias		56.400,00	57.528,00	58.678,56	59.852,13	61.049,17
Otros Gastos		-	-	-	-	-
Imprevistos		5.640,00	5.640,00	5.640,00	5.640,00	5.640,00
TOT. EGRESOS OPERATIVOS		62.040,00	63.168,00	64.318,56	65.492,13	66.689,17
(=) Utilidad Operativa		120.901,37	123.432,20	126.013,68	128.646,74	131.332,48
(-) Gastos financieros		<u>39.463,07</u>	<u>32.923,20</u>	<u>25.317,02</u>	<u>16.470,66</u>	<u>6.181,90</u>
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.		81.438,31	90.508,99	100.696,66	112.176,08	125.150,58
(-) Participación trabajadores		-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de impto a la Rta		81.438,31	90.508,99	100.696,66	112.176,08	125.150,58
(-) Impuesto a la renta		<u>20.359,58</u>	<u>22.627,25</u>	<u>25.174,16</u>	<u>28.044,02</u>	<u>31.287,65</u>
UTILIDAD NETA		61.078,73	67.881,74	75.522,49	84.132,06	93.862,94
(-) Pago de financiamiento externo		40.109,68	46.649,54	54.255,72	63.102,08	73.390,84
Recuperacion capital de trabajo						8.037,00
Inversión inicial		<u>293.507,87</u>				
Prestamo Bancario		<u>277.507,87</u>				
FLUJOS DE EFECTIVO	16.000,00	20.969,05	21.232,20	21.266,78	21.029,98	28.509,09

Elaborado por: Fred Semanate S.

Formato: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar

TABLA No. 70: RESUMEN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA

Escenario pesimista 2%

Flujo Acumulado	-	-	15.742,53	31.622,55	47.158,03	70.062,73
	16.000,00	208,53				
PERIODO DE RECUPERACIÓN	0,99	años				
VALOR PRESENTE	S/.					
	35.278,90					
COSTO BENEFICIO	3,20					
TASA INTERNA DE RETORNO	97,04%					

Escenario esperado 4%

Flujo Acumulado	-	-	20.971,89	39.545,29	57.828,02	83.534,92
	16.000,00	2.380,26				
PERIODO DE RECUPERACIÓN	1,13	años				
VALOR PRESENTE	S/.					
	43.457,85					
COSTO BENEFICIO	3,72					
TASA INTERNA DE RETORNO	113,91%					

Escenario optimista 6%

Flujo Acumulado	-	-	26.201,26	47.468,03	68.498,01	97.007,10
	16.000,00	4.969,05				
PERIODO DE RECUPERACIÓN	1,23	años				
VALOR PRESENTE	S/.					
	51.636,80					
COSTO BENEFICIO	4,23					
TASA INTERNA DE RETORNO	130,61%					

Elaborado por: Fred Semanate S.

Para el cálculo de la **TMAR**, se toma como referencia la tasa de interés pasiva actual, el índice inflacionario y la tasa de riesgo país, que da como resultado **19% anual**, estos datos son tomados del Informe de indicadores económicos del Banco Central del Ecuador.

La Tasa Interna de Retorno **TIR** se calculó con los flujos netos proyectados, dando como resultado el 113,91%, la cual es mayor que el costo promedio ponderado (TMAR), por lo que se garantiza que el Plan de Marketing genera mayor rentabilidad, por lo tanto si es aplicable el proyecto.

Con el cálculo del Valor Actual Neto **VAN**, se observa el valor presente de los flujos generados del proyecto, menos la inversión que se va a realizar, se puede observar en la Tabla No.70 que se presenta un valor positivo en los tres escenarios, por lo tanto el VAN esperado es de \$.43.457,85 dólares, que representa un valor aceptable para poder ejecutar el proyecto.

La Razón Beneficio / Costo es de \$.3,72 dólares, lo que significa que el número de unidades monetarias que se van a recuperar por cada unidad de inversión, lo que genera mayor rentabilidad para la empresa. La Razón B/C tiene que ser mayor a 1, por lo tanto se indica que el proyecto es viable.

Para el período de recuperación de la inversión **PRRI** es de 1,13 años, es decir, es el tiempo que se tarda la empresa en recuperar la inversión inicial.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

C1: Existe un gran número de clientes potenciales que viven en otros sectores de Guayaquil.

R1: En vista que existe una gran cantidad de clientes potenciales como son las familias de los miembros de la institución, cuyo lugar de residencia abarcan otros sectores de la ciudad de Guayaquil, se recomienda implementar la estrategia de apertura de sucursales en otros puntos capaces de brindar un mejor servicio y comodidad para sus clientes.

C2: La inexistencia de un debido Plan de publicidad ha hecho que el comisariato FAE, pierda participación en el mercado.

R2: Se recomienda la aplicación del Plan de Publicidad para lograr el posicionamiento del Comisariato, el mismo que tiene que ser constante para obtener resultados.

C3: El comisariato FAE se encuentra limitado en cuanto a variedad de productos lo que hace que el cliente no se encuentre en su totalidad satisfecho y busque otras opciones.

R3: Diversificar los productos incrementar otras línea para permitir que el cliente tenga otras alternativas de compra y así brindar un valor agregado con la finalidad que el comisariato tenga un ciclo de crecimiento constante.

C4: La falta de capacitación al personal en atención al cliente es escasa, por lo que el mismo no está preparado para solucionar las expectativas del cliente.

R4: Capacitar al cliente interno es esencial, porque es quién refleja lo es la empresa, ya que al tener un cliente interno satisfecho se logrará un cliente externo real.

C5: El margen de utilidades del comisariato no es significativo.

R5: La adecuada implementación del Plan de Marketing permitirá aumentar las ventas por consiguiente obtener una mayor utilidad.

¿QUÉ HACEN LOS GERENTES DE MERCADEO?	143
4.4.3 Cuadro Comparativo de las Estrategias y su Aplicabilidad ...	129
5.2.6.1 CONCEPTO	170
5.2.6.2. IMPORTANCIA	170
5.2.6.4. MÉTODOS PARA POSICIONAR EL PRODUCTO	171
6.1. PRESUPUESTO	182
6.1.1. CONCEPTO DE PRESUPUESTO	182
6.1.2. FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS	182
6.1.4. OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS	183
6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS Y DE MERCADOTECNIA	183
6.2.1. PRESUPUESTO DE VENTAS	183
6.2.2. PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA	184
6.2.3. IMPORTANCIA: PRESUPUESTO DE VENTAS Y MARKETING	184
6.2.4. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA	185
6.2.5. ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE MERCADOTÉCNIA	186
6.3. EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO	187
6.4. ESCENARIOS	188
6.5. FLUJOS DE CAJA	189
6.6. ESTADO DE RESULTADOS	190
6.7. RETORNO DE LA INVERSIÓN	194
6.7.1. CONCEPTO	194
6.7.2. IMPORTANCIA DE EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN	194
6.7.3. MÉTODOS PARA EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN	195
6.7.4. APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS	199
AREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS	116
Campaña Publicitaria y Plan de Medios:	172
CAPÍTULO IV	111
CAPÍTULO V	141
CAPÍTULO VI	182
CAPITULO VII	206
CARACTERÍSTICAS	124
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	146
CLASIFICACIÓN	122
COMPONENTES	154
COMPONENTES DEL MARKETING MIX	144
CONCEPTO	120, 127, 144, 154, 157, 165, 169
CONCEPTO DE MARKETING MIX	141
DEPURACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS	118
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	111
ESTRATEGIA DE PRECIOS	159
ESTRATEGIAS	127, 157
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	151
ESTRATEGIAS DISTRIBUCIÓN CANALES DISTRIBUCION	167
ESTRUCTURA CANAL	166

FUNCIÓN DE OBJETIVOS	120
IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	114
Imagen de Marca	171
IMPORTANCIA	120, 142, 169
IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA	127
IMPORTANCIA FIJAR PRECIOS	159
LAS 4 “ C ” DEL SERVICIO	155
LOGISTICA	165
MAKETING MIX	141
MÉTODOS FIJAR PRECIOS	157
MÉTODOS PARA DEFINIR OBJETIVOS	125
MEZCLA PROMOCIONAL	169
MISIÓN	113
OBJETIVOS	120
PLAZA	165
POSICIONAMIENTO	170
PRECIO	157
PRESUPUESTO DE MARKETING	186
PRINCIPIOS	112
PRODUCTO	144
PROMOCIÓN	169
SERVICIO	154
SISTEMA DE MERCADEO	142
TIPO DE PRODUCTO	145
VALORES	112
VISIÓN	113