



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

TESIS DE GRADO

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
MERCADOTECNIA**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING
PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL
EDULCORANTE LÍQUIDO “GOTA LIGHT” EN
LA CIUDAD DE QUITO”.**

Mónica Alexandra Guerrón Chalán

DIRECTOR: Ing. Hernán Paz.

CODIRECTOR: Ing. Arcenio Córdova

OCTUBRE 2006 – MARZO 2007

SANGOLQUÍ - ECUADOR

CERTIFICACIÓN

En nuestra condición de Director y Codirector, certificamos que hemos revisado el desarrollo del Proyecto de Grado titulado “**Plan Estratégico de Marketing para la comercialización del edulcorante líquido “GOTA LIGHT” en la ciudad de Quito.**” elaborado por la señorita Mónica Alexandra Guerrón Chalán, observando las disposiciones institucionales, metodología y técnicas que regulan esta actividad académica, autorizamos que la mencionada señorita, reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio y proceda a la exposición de su contenido.

Sangolquí, marzo del 2007.

Ing. Hernán Paz
DIRECTOR

Ing. Arcenio Córdova
CODIRECTOR

DEDICATORIA

El desarrollo del proyecto, está dedicado a aquellas personas que me permitieron alcanzar una nueva meta en la vida, gracias a su esfuerzo y sacrificio, me han brindado amor, comprensión, apoyo incondicional y han hecho de mi lo que ahora soy.

Mis Padres

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de estar viva, e iluminarme a cada momento de mi vida.

A mi familia, porque sé que siempre estarán ahí cuando los necesite; en especial a mis hermanas por su paciencia y cariño incondicional.

A mis verdaderos amigos porque formaron parte de mi vida universitaria y sé que siempre puedo contar con ellos.

Al Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la ESPE, por haberme formado, en especial a los Ingenieros; Hernán Paz y Arcenio Córdova, quienes fueron mi guía para el desarrollo del proyecto.

INTRODUCCIÓN

Según las nuevas tendencias que se están dando en el mercado, principalmente las mujeres se preocupan por su apariencia física, y por su salud, debido a esto, muchas empresas producen y comercializan productos para aumentar la belleza física de la mujer, sean productos para usar o para consumir. Por esta razón, es importante que las nuevas empresas, indaguen sobre las necesidades de la población, y de cierta manera las satisfagan.

Actualmente en el mercado, uno de los productos más usados por las mujeres para cuidar su salud y su cuerpo, son los edulcorantes, que cumplen la misma función del azúcar, a diferencia que no engordan, por tal razón la mayoría de mujeres principalmente aquellas profesionales y las diabéticas son quienes los consumen.

En el país, existen diversas marcas distribuidas por los diferentes centros naturistas, supermercados, farmacias, etc. Pero lo que la mayoría de los consumidores no conocen su composición, sin embargo lo adquieren y se dejan llevar solo por lo "LIGHT" y no por sus efectos secundarios. Siendo que solo uno de ellos no es cancerígeno.

Por lo expuesto anteriormente, existe la oportunidad de introducir en la ciudad de Quito, un nuevo edulcorante, a diferencia de los demás no es cancerígeno, y se identifica de su competencia por su presentación líquida, y por su tamaño, que es el nuevo edulcorante líquido "GOTA LIGHT", por lo cual se elabora el presente proyecto que es un Plan Estratégico de Marketing, que permita captar nuevos clientes, generar ingresos para la empresa y lograr un posicionamiento en el mercado.

ÍNDICE

Certificación
Dedicatoria
Agradecimiento
Introducción

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1	Giro del Negocio	1
1.2	Reseña Histórica de la Empresa	2
1.3	Direccionamiento estratégico actual de la empresa	2
1.4	Principios y Valores Corporativos	3
1.5	Misión	4
1.6	Visión	5
1.7	Objetivos Empresariales	6
1.8	Análisis del Direccionamiento Estratégico Actual	7

CAPÍTULO II

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1	Introducción	8
2.1.1	Concepto e Importancia	8
2.1.2	Partes del Análisis Situacional	9
2.2.	Análisis Externo	10
2.2.1	Análisis del Macroambiente	10
2.2.2	Análisis del Microambiente	46
2.3	Análisis Interno	54
2.3.1	Aspectos Organizacionales	54
2.3.2	Área de Recursos Humanos	58
2.3.3	Área de Finanzas	63
2.3.4	Área de Producción	64
2.3.5	Área de Marketing	67
2.3.6	Matriz Resumen de Fortalezas y Debilidades	70
2.4	Diagnóstico Situacional	71
2.4.1	Matriz FODA	71
2.4.2	Matriz de Evaluación Interna	72
2.4.3	Matriz de Análisis Externo	73
2.4.4	Gráfico de Evaluación Interna y Externa	77
2.4.5	Diagnóstico	78
2.5	Propuesta de Mapa Estratégico Empresarial	78
2.5.1	Identificación de Áreas ofensivas. y defensivas	79
2.5.2	Propuesta del Mapa de direccionamiento Estratégico	80
2.5.3	Identificación de Objetivos Estratégicos Empresariales	84
2.5.4	Propuesta de Mapa Estratégico Empresarial	86

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1	Marco Teórico	87
3.1.1	Segmentación	87
3.1.2	Importancia de la Segmentación	88
3.1.3	Clases de Segmentación	88
3.1.4	Métodos para segmentación de Mercados	89
3.1.5	Selección de variables de segmentación	90
3.2	Definición del Problema	91
3.2.1	Objetivo de la Investigación	92
3.2.2	Tipo y tamaño de la muestra	92
3.2.3	Justificación	97
3.2.4	Elección de instrumentos de investigación	100
3.2.5	Diseño del instrumento elegido	101
3.3	Plan de Trabajo de Campo	102
3.4	Procesamiento e Datos	102
3.5	Presentación de Resultados	130
3.6	Descripción de perfiles de segmentos.	130
3.7	Elección del Segmento	131

CAPÍTULO IV

OBJETIVOS Y ESTRATÉGICAS

4.1	Concepto	132
4.2	Beneficios de los objetivos para una dirección eficaz.	133
4.3	Criterios para establecer objetivos.	133
4.4	Clasificación de los objetivos.	134
4.5	Proceso de Establecimiento de Objetivos.	137
4.6	Características de los objetivos.	137
4.7	Metodología para fijar objetivos: GAP	138
4.8	Objetivos para la propuesta	140
4.9	Estrategias	148

CAPÍTULO V

PLAN OPERATIVO DE MARKETING

5.1	Componentes de la mezcla de mercadeo.	160
5.2	Elementos del Marketing	160
5.2.1	Producto	161
5.2.2	Precio	178
5.2.3	Plaza o Distribución	182
5.2.4	Promoción	185
5.3	Posicionamiento	191
5.3.1	Concepto	191
5.3.2	Metodología del Posicionamiento	192
5.3.3	Estrategias del Posicionamiento	192
5.3.4	Tipos de posicionamiento	192
5.3.5	Estrategias de posicionamiento a utilizarse	193
5.4	Plan Operativo	201

5.4.1	Concepto	201
5.4.2	Importancia	202
5.4.3	Matriz de estrategias a adoptarse	203
5.4.4	Plan operativo de Marketing Mix	206

CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.

6.1	Concepto	209
6.2	Importancia	211
6.3	Clasificación	211
6.4	Métodos para la elaboración de presupuestos	223
6.5	Conceptos de presupuestos de Marketing	226
6.6	Presupuesto de Marketing para la propuesta	229
6.7	Análisis del Presupuesto de la propuesta	230
6.8	Evaluación de beneficios	231
6.9	Flujo de Caja	232
6.10	Estado de Resultados	238
6.11	Análisis de sensibilidad	242
6.12	Retorno de la Inversión	247
6.13	Resumen de los Resultados.	250
6.14	Resumen e Interpretación de la Evaluación Financiera	253

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 255

BIBLIOGRAFÍA 258

ANEXOS 262

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1:	PIB, Producto interno bruto	11
Tabla # 2:	Balanza Comercial	14
Tabla # 3:	Balanza Comercial	15
Tabla # 4:	Tasas de interés	17
Tabla # 5:	Inflación	19
Tabla #6:	Porcentaje de aporte de remesas (Género)	24
Tabla # 7:	Porcentaje de aporte de remesas (Edad)	25
Tabla # 8:	Porcentaje de aporte de remesas (Aplicación)	26
Tabla # 9:	Porcentaje de aporte de remesas (Frecuencia)	27
Tabla # 10:	Porcentaje de aporte de remesas (Promedio)	28
Tabla # 11:	Población de Quito	30
Tabla # 12:	Tasa de crecimiento anual de la población	31
Tabla # 13:	Desempleo por sexo y grupos de edad.	33

Tabla # 14:	Subempleo por sexo y grupos de edad.	34
Tabla # 15:	Clasificación del Personal de Frosher.	59
Tabla # 16:	Pruebas de control	66
Tabla # 17:	Calificación de factores de acuerdo al impacto.	71
Tabla # 18:	Matriz de Evaluación Interna (Fortalezas – Debilidades)	72
Tabla # 19:	Calificación de factores de acuerdo al nivel de impacto.	73
Tabla # 20:	Matriz de Evaluación Externa (Oportunidades – Amenazas)	74
Tabla # 21:	Diagnóstico Interno y Externo	77
Tabla # 22:	Matriz de áreas ofensivas estratégicas (F –O)	79
Tabla # 23:	Matriz de áreas defensivas estratégicas (D –A)	80
Tabla # 24:	Matriz de áreas de respuesta estratégica (F – A)	81
Tabla # 25:	Matriz de áreas de mejoramiento estratégico D–O	82

Resultados de la investigación de Mercados:

Tabla # 26:	Sexo	103
Tabla # 27:	Edad	104
Tabla # 28:	Lugar de residencia	105
Tabla # 29:	Acciones	106
Tabla # 30:	Utilización de edulcorantes	107
Tabla # 31:	Cual edulcorante utiliza	108
Tabla # 32:	Le gustaría utilizar edulcorantes	109
Tabla # 33:	Cual edulcorante le gustaría consumir	110
Tabla # 34:	Existencia de edulcorante líquido	111
Tabla # 35:	Disposición a consumir	112
Tabla # 36:	Tamaño	113
Tabla # 37:	Costo	114
Tabla # 38:	Disposición a pagar:	115
Tabla # 39:	Medios Publicitarios	116
Tabla # 40:	Lugar donde le gustaría adquirir el producto	117

Cruce de Variables:

Tabla # 41:	Sexo – Utilización de edulcorantes	118
Tabla # 42:	Sexo – Le gustaría utilizar edulcorantes	119
Tabla # 43:	Edad – Utilización de edulcorantes	120
Tabla # 44:	Edad - :Le gustaría utilizar edulcorantes	121
Tabla # 45:	Acciones – Utilización de Edulcorantes	122
Tabla # 46:	Acciones – Le gustaría utilizar edulcorantes	123
Tabla # 47:	Edad – Acciones	124
Tabla # 48:	Le gustaría utilizar edulcorantes – Cual le gustaría consumir	125
Tabla # 49:	Tamaño – Costo	126
Tabla # 50:	Le gustaría utilizar edulcorantes – Costo	127
Tabla # 51:	Sexo – Disposición a consumir	128
Tabla # 52:	Edad - Disposición a consumir	129
Tabla # 53:	Área Administrativa y de Recursos Humanos	140

Tabla # 54:	Área Administrativa y de Recursos Humanos	141
Tabla # 55:	Área de Producción.	142
Tabla # 56:	Área Financiera	143
Tabla # 57:	Área de Marketing	144
Tabla # 58:	Área de Marketing	145
Tabla # 59:	Área de Marketing	146
Tabla # 60:	Resumen de objetivos organizacionales por áreas	147
Tabla # 61:	Estrategias básicas.	165
Tabla # 62:	Estrategias de crecimiento intensivo	155
Tabla # 63:	Estrategias de Crecimiento integrado	156
Tabla # 64:	Estrategias de Crecimiento diversificado	157
Tabla # 65:	Estrategias Competitivas	158
Tabla # 66:	Estrategias de productos: Estrategia de marca	176
Tabla # 67:	Estrategias del ciclo de vida del producto: Introducción	177
Tabla # 68:	Comparación entre marcas.	180
Tabla # 69:	Estrategias de Precio: Costo de Competidores	181
Tabla # 70:	Estrategias de Distribución: Comunicación	184
Tabla # 71:	Estrategias de Comunicación: Promoción	187
Tabla # 72:	Estrategias de comunicación: Publicidad	188
Tabla # 73:	Estrategias de Comunicación: Relaciones Públicas	189
Tabla # 74:	Estrategias de Comunicación: Promoción de Ventas	190
Tabla # 75:	Índices de ventas y utilidad en relación al Plan de Marketing.	230
Tabla # 76:	Distribución del Plan de Marketing	230
Tabla # 77:	Valor Actual Neto (VAN)	250
Tabla # 78:	Tasa Interna de Retorno (TIR)	251
Tabla # 79:	Relación costo Beneficio (R. C/B)	251
Tabla # 80:	Período Real de Recuperación de la Inversión	252
Tabla # 81:	Resumen de la evaluación financiera.	253

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico # 1:	PIB, Producto Interno Bruto	12
Gráfico # 2:	Exportaciones e Importaciones	15
Gráfico # 3:	Balanza Comercial	16
Gráfico # 4:	Tasa de interés Activa y Pasiva	18
Gráfico # 5:	Inflación.	19
Gráfico # 6:	Inflación anual y mensual	20
Gráfico # 7:	Porcentaje de Aporte de remesas (Género)	24
Gráfico # 8:	Porcentaje de aporte de remesas (Edad)	25
Gráfico # 9:	Porcentaje de aporte de remesas (Aplicación)	26
Gráfico # 10:	Porcentaje de aporte de remesas (Frecuencia)	27
Gráfico # 11:	Porcentaje de aporte de remesas (Promedio)	28
Gráfico # 12:	Población de Quito	30
Gráfico # 13:	Tasa de crecimiento anual de la Población.	31
Gráfico # 14:	Desempleo por sexo y grupos de edad.	34

Gráfico # 15: Subempleo por sexo y grupos de edad.	35
Gráfico # 16: Organigrama de Frosher.	55
<u>Resultados de la investigación de mercados</u>	
Gráfico # 17: Sexo	103
Gráfico # 18: Edad	104
Gráfico # 19: Residencia	105
Gráfico # 20: Acciones	106
Gráfico # 21: Utilización de edulcorantes	107
Gráfico # 22: Cual edulcorante utiliza	108
Gráfico # 23: Le gustaría utilizar edulcorantes	109
Gráfico # 24: Cual edulcorante le gustaría consumir	110
Gráfico # 25: Existencia de edulcorante líquido	111
Gráfico # 26: Disposición a consumir	112
Gráfico # 27: Tamaño	113
Gráfico # 28: Costo	114
Gráfico # 29: Disposición a pagar:	115
Gráfico # 30: Medios Publicitarios	116
Gráfico # 31: Lugar donde le gustaría adquirir el producto	117
<u>Cruce de Variables:</u>	
Gráfico # 32: Sexo – Utilización de edulcorantes	118
Gráfico # 33: Sexo – Le gustaría utilizar edulcorantes	119
Gráfico # 34: Edad – Utilización de edulcorantes	120
Gráfico # 35: Edad - :Le gustaría utilizar edulcorantes	121
Gráfico # 36. Acciones – Utilización de Edulcorantes	122
Gráfico # 37: Acciones – Le gustaría utilizar edulcorantes	123
Gráfico # 38: Edad – Acciones	124
Gráfico # 39: Le gustaría utilizar edulcorantes – Cual le gustaría consumir	125
Gráfico # 40: Tamaño – Costo	126
Gráfico # 41: Le gustaría utilizar edulcorantes – Costo	127
Gráfico # 42: Sexo – Disposición a consumir	128
Gráfico # 43: Edad - Disposición a consumir	129
Gráfico # 44: Ciclo de Vida del Producto.	169

CAPÍTULO I

“GENERALIDADES”

1.1 GIRO DEL NEGOCIO

Laboratorios Frosher del Ecuador es una empresa de compañía limitada, legalmente constituída, que funciona en el País desde hace cuatro años. Su principal actividad es la producción y comercialización de productos farmacéuticos y naturales tales como:

- Comprimidos de té adelgazante.
- Frosvit
- Noblex
- Sen
- Comprimidos de Ortiga
- Placebos
- Paico, entre otros.

Cabe recalcar que todos estos productos son de calidad, ya que muchos de ellos son 100% naturales, además son aptos para el consumo humano y animal en las diferentes ciudades del país, los mismos que generan un promedio de ventas anuales superior a los \$ 80.000,00. Ya que sus principales consumidores son aquellas personas que les gusta adquirir productos naturales y farmacéuticos de calidad y con beneficios saludables que mejoran su estilo de vida.

En la actualidad, su planta de producción esta localizada en el Sur de la Ciudad, en el Barrio Obrero Independiente, y sus oficinas ubicadas en la Calle de la Canela E2-142 y Amazonas.

Cuenta con un personal (11 personas entre área administrativa y producción) altamente calificado cuyos valores empresariales como proactividad, ética, fidelidad han contribuido al desarrollo de la empresa.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Laboratorios Frosher del Ecuador, se constituye en la ciudad de Quito el diecisiete de septiembre del 2002, por tres socios de nacionalidad ecuatoriana de profesión Administrador de Empresas, Ingeniero Químico y Médico, respectivamente; domiciliados en la ciudad de Quito.

Laboratorios Frosher es una planta Farmacéutica que inició sus actividades con la producción de productos farmacológicos, y que tiempo después produjo productos naturales propios, además de prestar los servicios de maquila y tercerizar producción.

Es importante recalcar que la planta posee la capacidad para producir cualquier tipo de tableta, comprimido o jarabe para uso humano, así como a futuro existe la posibilidad de manufacturar insumos para el tratamiento de animales y plantas.

1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA EMPRESA

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO:

Laboratorios Frosher del Ecuador, satisface principalmente las necesidades de aquellas personas que quieren verse y sentirse bien con el consumo de productos naturales.

El mercado objetivo de los Laboratorios Frosher son todas aquellas personas que cuidan de su figura y salud corporal con la adquisición de productos naturales y farmacológicos; ya que sus beneficios son altos y mejoran la calidad de vida.

Las ventajas competitivas que tiene Laboratorios Frosher son:

- Precio
- Exclusividad
- Calidad.

CULTURA CORPORATIVA:

La Cultura Corporativa es la fuerza que posibilita la cohesión de una empresa, en otras palabras, podemos decir que es la personalidad de la empresa.¹

1.4 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

PRINCIPIOS.-

Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

PRINCIPIOS EMPRESARIALES:

- Trabajo en equipo con transparencia y profesionalismo.
- Innovación y Creatividad para lograr la competitividad.
- Respeto al socio.
- Consideración tanto al cliente interno como al externo.

VALORES.-

Son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

VALORES EMPRESARIALES:

- Pro actividad
- Empoderamiento

¹ SALAZAR, Pico, Francis; GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, Management Consulting Group. 2004

- Ética
- Lealtad
- Crecimiento Mutuo
- Respeto
- Puntualidad
- Disciplina
- Fidelidad

1.5 MISIÓN

DEFINICIÓN.-

Es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio.

CARACTERÍSTICAS:

- Motiva y desafía
- Fácil de captar y recordar
- Especifica los negocios actuales y su futuro
- Flexible y creativa

ELEMENTOS CLAVE:

- Naturaleza del Negocio: Fabricante de productos Naturales y farmacéuticos.
- Razón para existir: Producción y comercialización de productos naturales y farmacéuticos.
- Mercado al que sirve: Hombres Mujeres y niños del País, principalmente de la ciudad de Quito.
- Características generales de los productos o servicios: Productos naturales y farmacéuticos de alta calidad, con altos beneficios saludables y de bajo precio.
- Posición deseada en el mercado: Preponderante
- Principios y Valores: Pro actividad, ética y fidelidad.

MISIÓN.-

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

1.6 VISIÓN

DEFINICIÓN.-

Cómo debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

CARACTERÍSTICAS:

- Breve y concisa
- Fácil de captar y recordar
- Alta credibilidad
- Flexible y creativa

ELEMENTOS CLAVE:

- Posición en el mercado: Primer lugar
- Tiempo: 2015
- Ámbito en el mercado: Nacional
- Productos o Servicios: Farmacéuticos y Naturales
- Valores: Respeto, Responsabilidad, Honestidad
- Principio Organizacional: Trabajo en Equipo, Innovación, Creatividad, Respeto al cliente interno y externo.

VISIÓN

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

1.7 OBJETIVOS EMPRESARIALES

DEFINICIÓN.-

Son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización.

CARACTERÍSTICAS:

- **Specific:** (Específicos); claros, muy bien definidos y comprensibles.
- **Mensurable:** (Medible); Ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.
- **Assignable:** (Delegable); puede designarse un responsable (o varios) de su cumplimiento y evaluación.
- **Realistic:** (Realizables); Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actual o potencialmente.
- **Time:** (Tiempo Asignado); deben tener un inicio y un final concreto.

ELEMENTOS CLAVE:

- Orientados hacia el mejoramiento.
- Compactos. Frases pequeñas
- Posicional en función de las metas.
- Desafiantes pero factibles
- Orientados tanto a corto como a largo plazo.

OBJETIVO GENERAL INSTITUCIONAL.-

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS INSTITUCIONALES:

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

1.8 ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

En Frosher no se hace diferenciación entre un principio y un valor, simplemente existe una lista de valores que aplica la empresa y sus componentes en cada momento.

Así, el objetivo general de la empresa, es generar satisfacción tanto al cliente externo como interno a mejorar su calidad de vida, mediante el consumo de productos farmacéuticos y naturales bajo estándares de calidad y eficiencia que permitan mantener un estilo de vida saludable.

Por otro lado la misión de la empresa está edificada con todos los elementos necesarios que permiten que el público en general observe de una manera clara y concisa el verdadero objetivo de la organización.

En cuanto a la visión, de igual forma está construida con todos los elementos necesarios para que la sociedad distinga lo que Frosher se propone hacer a futuro con todas las herramientas que tiene en sus manos. Se la puede traducir como una promesa que se hace a sí misma como organización, a sus empleados y a sus clientes.

CAPÍTULO II

“ANÁLISIS SITUACIONAL”

2.1 INTRODUCCIÓN

El análisis situacional comprende un estudio completo de todas las fuerzas internas como externas que intervienen en las actividades y en la capacidad de desarrollo de la empresa. Por tal razón es necesario realizar un estudio estratégico con el fin de determinar las ventajas y desventajas que tiene la organización para actuar en el medio en el que se desenvuelve.

Con el presente análisis, las personas inmersas en la organización están encaminadas a tomar decisiones optando por unas alternativas y dejando de lado otras, en ocasiones con resultados positivos y en otras tantas con resultantes contrarias a lo esperado.

2.1.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA

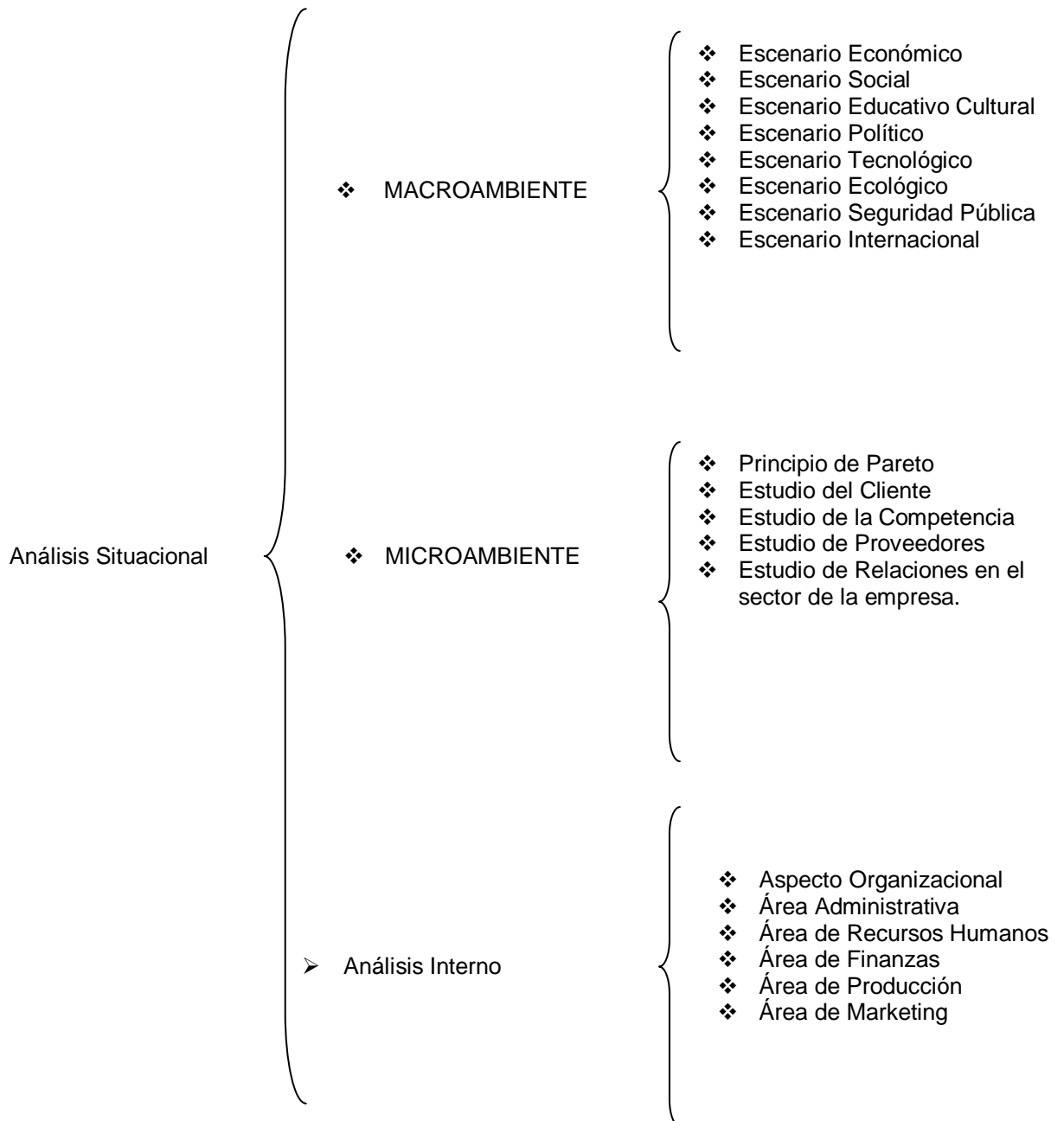
El análisis situacional permitirá definir los cambios necesarios que se deberán hacer para sobrevivir en el medio ambiente de los negocios, ya que se deberá precisar de un monitoreo permanente.

Por otro lado, es importante para Laboratorios Frosher realizar un buen y completo análisis situacional; ya que éste definirá la respuesta estratégica que necesitan.

Dicho análisis constará de un estudio completo y detallado de cada una de las variables que están dentro del entorno externo, entorno interno y un entorno de la competencia.

2.1.2 PARTES DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

El Análisis situacional se compone de las siguientes partes:



2.2 ANÁLISIS EXTERNO

Dentro del ambiente externo se encuentra el Macroambiente y Microambiente, y dentro de cada uno de ellos, variables importantes; las mismas que deben ser adoptadas por Laboratorios Frosher, ya que no se tiene ningún tipo de influencia sobre ellas.

2.2.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Este estudio permitirá analizar los diversos factores que afectan notablemente a todo el sector al que la empresa pertenece, en este caso al sector industrial.

Dichos factores son:

- Económicos
- Sociales
- Culturales
- Políticos
- Tecnológicos
- Ecológicos
- De seguridad Pública
- Internacionales

2.2.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

Dentro de los factores económicos, hay variables importantes que deben ser objeto de estudio como son:

- **PIB**

El Producto Interno Bruto (PIB), es aquel que abarca el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las

exportaciones netas (las exportaciones menos las importaciones). Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

Así el PIB suele calcularse a precios de mercado. Sin embargo, si se restan los impuestos indirectos y se suman los subsidios y las transferencias del Estado se obtiene el PIB al coste de los factores, lo que permite una visión más precisa de la remuneración de cada factor de producción. También puede calcularse a precios constantes (lo más habitual) o a precios corrientes (que no tienen en cuenta los efectos de la inflación).²

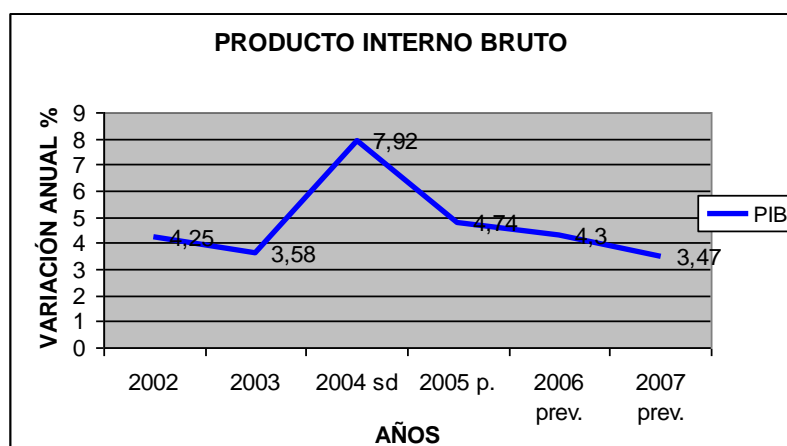
Tabla # 1.

PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL		
AÑO	PORCENTAJE DE VARIACIÓN ANUAL	PIB (miles de dólares)
2002	4,25	24.899,481
2003	3,58	28.635,909
2004 sd	7,92	32.635,711
2005 p.	4,74	36.488,920
2006 prev.	4,3	40.892,080
2007 prev.	3,47	43.936,331

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Mónica Guerrón

² Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Gráfico # 1



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Mónica Guerrón

En el gráfico, se puede notar claramente que el PIB en el año 2004 cuenta con una variación del 7,92%, lo cual resultó muy positivo para el país, pero también se nota que desde esa fecha hasta la actualidad ha estado en constante decrecimiento, ya que el Banco Central del Ecuador para el año 2006 hizo una previsión, señalando que la importante recuperación de la actividad económica observada en el año 2005 (con un crecimiento del producto interno bruto (PIB) de 4.74%), así como los resultados observados durante los dos primeros trimestres del año 2006, permiten mantener el optimismo respecto al crecimiento que se podría alcanzar en este año 2006.

Así también para el año 2007 prevee que los componentes de la Oferta Agregada, que comprenden tanto el PIB como las importaciones, crecerían en 3.5 y 6.6%, respectivamente. Las importaciones crecerían estimuladas por la mayor inversión prevista (especialmente pública), así como por los incrementos sostenidos del consumo privado que se vienen registrando desde el año 2000, año en que el país entró en el esquema de dolarización.

Al analizar las posibles tasas de crecimiento del PIB a través de los componentes del gasto o de la demanda agregada de la economía

ecuatoriana, se aprecia que la variación de las exportaciones reales se reduciría substancialmente (2.6%), las exportaciones petroleras se ubicarían en un 2%.

Asimismo, en el año 2007 es posible que las exportaciones de banano se reduzcan por los efectos del Fenómeno del Niño en la producción, así como por la caída de su precio en los mercados internacionales.

El consumo final, tanto del sector público como de los hogares aumentaría en un 4.5%, si bien esta tasa sería menor que la de este año, aún estará presente el fuerte impulso de las remesas recibidas del exterior. Por su parte, el consumo de las administraciones públicas dependerá de la política de gasto que defina el Gobierno del presidente Rafael Correa.

La formación bruta de capital fijo aumentaría en 6.58% en el 2007, puesto que las perspectivas de inversión en el sector hidroeléctrico como petrolero son formidables, dada la aprobación de la nueva ley del Feiseh.

Por último se prevee importantes inversiones de la empresa privada, como es el caso de la Cemento Nacional que invertirá US\$ 200 millones en su ampliación.³

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Para Laboratorios Frosher que es una industria farmacéutica que elaborará y comercializará el nuevo producto que es el edulcorante líquido, estará aportando relativamente al crecimiento del PIB, ya que según las previsiones se supone que el consumo tanto del sector público como el de los hogares aumentará para el año 2007; razón por la cual se considera a esta variable como una oportunidad de impacto alto para la empresa.

³ BCE, Previsiones Económicas 2006 - 2007

- **BALANZA COMERCIAL**

La balanza comercial resulta de la diferencia que hay entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones de un País. Dicha diferencia puede ser positiva o negativa, ya que cuando es positiva, para el estado existe un Superávit, y cuando es negativa, entonces existe un déficit comercial.

Balanza comercial = exportaciones – importaciones.

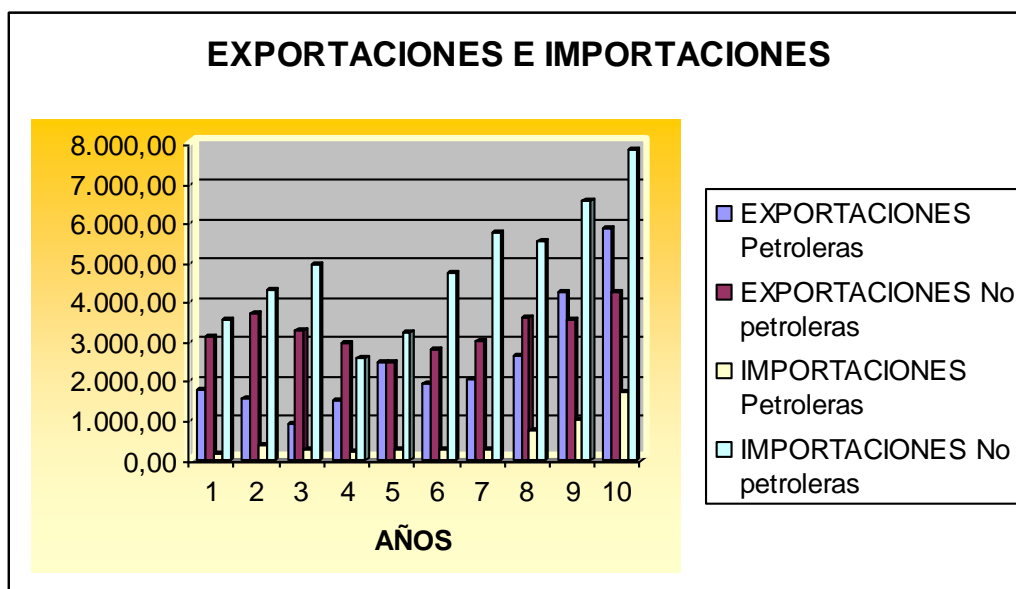
Tabla # 2

PERÍODO	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES		BALANZA COMERCIAL	
	Petroleras	No petroleras	Petroleras	No petroleras	Petrolera	No petrolera
1.996	1.749,00	3.124,00	122	3.558,00	1.627,00	-434
1.997	1.557,00	3.707,00	379	4.287,00	1.178,00	-580
1.998	923	3.280,00	273,03	4.924,97	649,97	-1.644,97
1.999	1.479,68	2.971,40	199,51	2.586,39	1.280,17	385,01
2.000	2.442,42	2.484,20	255,93	3.212,70	2.186,50	-728,5
2.001	1.899,99	2.778,44	249,58	4.730,97	1.650,41	-1.952,53
2.002	2.054,99	2.981,13	232,41	5.773,18	1.822,58	-2.792,05
2.003	2.606,82	3.615,87	732,79	5.521,45	1.874,03	-1.905,57
2.004	4.233,99	3.518,90	995,06	6.580,10	3.238,93	-3.061,20
2005	5.869,85	4.230,18	1.714,97	7.853,39	4.154,88	-3.623,21

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Gráfico # 2



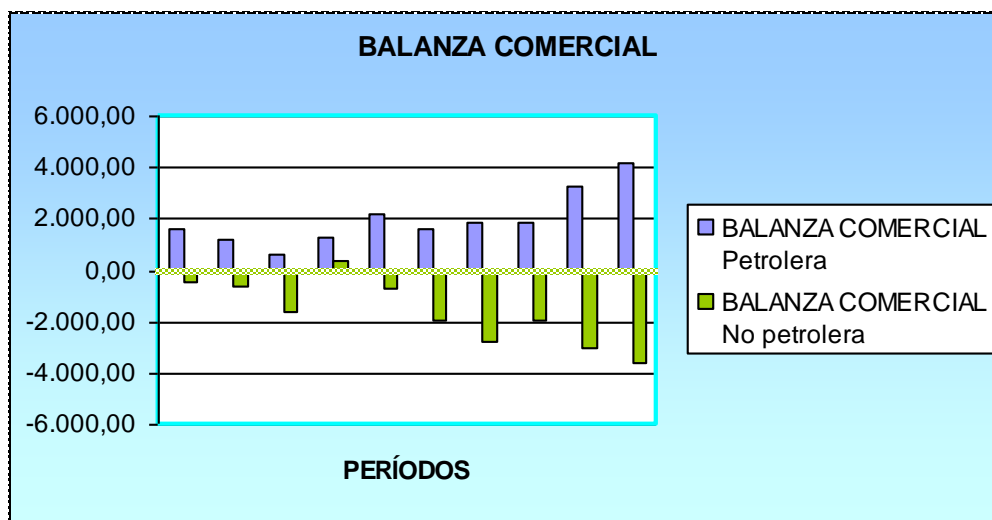
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Mónica Guerrón.

Tabla # 3

PERÍODO	BALANZA COMERCIAL	
	Petrolera	No petrolera
1996	1.627,00	-434
1997	1.178,00	-580
1998	649,97	-1.644,97
1999	1.280,17	385,01
2000	2.186,50	-728,5
2001	1.650,41	-1.952,53
2002	1.822,58	-2.792,05
2003	1.874,03	-1.905,57
2004	3.238,93	-3.061,20
2005	4.154,88	-3.623,21

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Mónica Guerrón.

Gráfico # 3



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Mónica Guerrón.

En el gráfico, se nota claramente que para finales del año 2005 existió una balanza positiva, debido a que las exportaciones petroleras fueron mayores a las importaciones, por tal razón es un aspecto positivo para el país, ya que estabilizó la situación económica.

Por otro lado, cabe recalcar que dichos ingresos petroleros, no fueron distribuidos de la mejor forma para los pequeños sectores, siendo éstos los más perjudicados.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Para Laboratorios Frosher, la balanza comercial se la adopta como una oportunidad de impacto alto, ya que la empresa podría exportar su nuevo producto hacia diversos lugares de América, en donde el consumo de edulcorantes ha ido aumentando, principalmente por los edulcorantes libre de aspartame; de esta forma la exportación del producto beneficia a la empresa incrementando sus ingresos, y a la vez contribuyendo con el país al incremento relativo de la balanza comercial.

- **TASAS DE INTERÉS**

Tasa de interés Activa

Es aquella tasa de interés que es cobrada por todas las instituciones financieras al sector corporativo, cuando éstas realizan alguna operación.

Tasa de interés Pasiva

Es la tasa de interés que los bancos deben pagar a sus clientes por todos los depósitos que realizan.

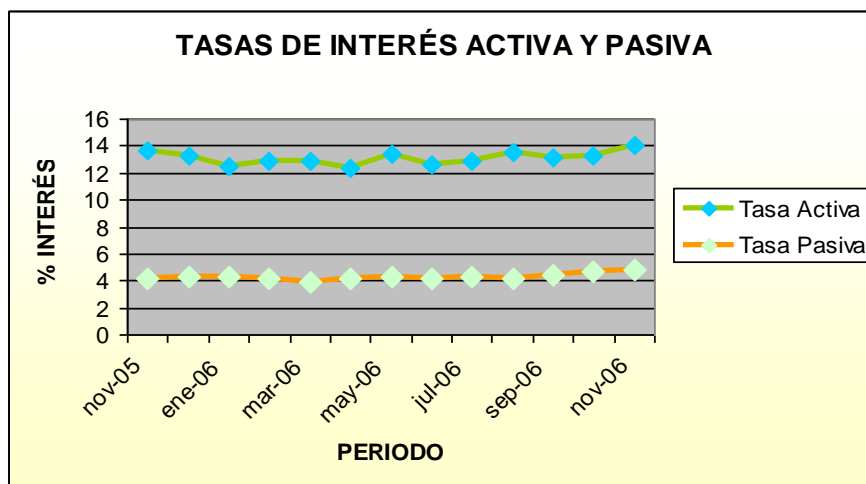
Tabla # 4

TASAS DE INTERÉS			
Período	Pasiva %	Activa %	Spread %
nov-05	4,11	9,61	5,5
dic-05	4,3	8,99	4,69
ene-06	4,26	8,29	4,03
feb-06	4,16	8,76	4,6
mar-06	3,93	8,9	4,97
abr-06	4,21	8,11	3,9
may-06	4,28	9,17	4,89
jun-06	4,13	8,51	4,38
jul-06	4,35	8,53	4,18
ago-06	4,13	9,42	5,29
sep-06	4,36	8,77	4,41
oct-06	4,72	8,6	3,88
nov-06	4,78	9,22	4,44

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Gráfico # 4



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Mónica Guerrón.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Para Laboratorios Frosher, las tasas de interés tanto Activa como Pasiva, son consideradas como una amenaza de impacto medio, ya que a pesar de que vivir en una economía dolarizada no se estabilizan dichas variables, por ende representa una desventaja al momento que los laboratorios deseen obtener préstamos para emprender nuevos proyectos, por ejemplo al momento de la Fabricación y Comercialización del nuevo edulcorante líquido.

- **INFLACIÓN**

La Inflación es el incremento sostenido de los precios, que se calcula mediante el Índice de Precios al Consumidor, es decir por medio de la canasta básica.

Es una de las variables más importantes que se tiene en el medio; ya que mediante esta se puede determinar en que nivel van a variar los precios.

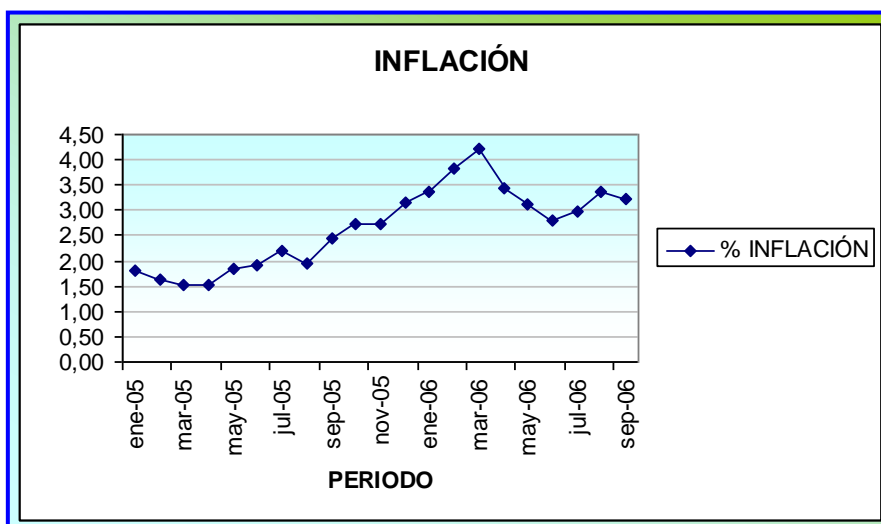
Tabla # 5

INFLACIÓN	
FECHA	VALOR
ene-05	1.82 %
feb-05	1.62 %
mar-05	1.53 %
abr-05	1.54 %
may-05	1.85 %
jun-05	1.91 %
jul-05	2.21 %
ago-05	1.96 %
sep-05	2.43 %
oct-05	2.72 %
nov-05	2.74 %
dic-05	3.14 %
ene-06	3.37 %
feb-06	3.82 %
mar-06	4.23 %
abr-06	3.43 %
may-06	3.11 %
jun-06	2.80 %
jul-06	2.99 %
ago-06	3.36 %
sep-06	3.21 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Mónica Guerrón

Gráfico # 5



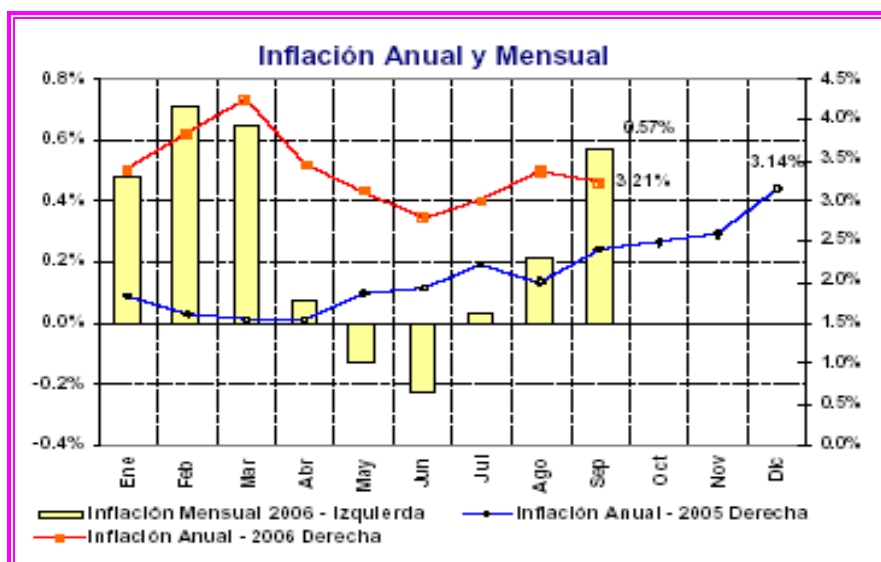
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Mónica Guerrón

Para el mes de septiembre de 2006, la inflación mensual alcanzó un valor de 0.57%. Esta cifra refleja una aceleración del ritmo de crecimiento de los precios, superior en más del doble al observado en el mes de agosto (0.21%). Este incremento mensual en el nivel de precios generó una inflación anual de 3.21%.

La inflación observada en septiembre confirma el repunte inflacionario que se viene observando desde mayo.

Gráfico # 6



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: BCE. Dpto. de estadísticas y Publicaciones

El aumento del ritmo mensual de crecimiento de los precios en septiembre, se atribuye a las alzas mensuales del rubro Educación (3.35%) y en particular dentro de esta división, aumentos en los costos de la enseñanza universitaria (4.84%), y en el pago por pensiones en la enseñanza primaria (3.86%) y secundaria (3.87%) de los establecimientos educativos de la Sierra, debido al inicio del nuevo período escolar en dicha región.

En este sentido, la inflación acumulada para el período enero-septiembre de 2006 fue de 2.38%, cifra ligeramente superior al valor registrado en el período enero-septiembre de 2005, período en el que la inflación acumulada alcanzó 2.29%.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

La Inflación actual para los Laboratorios Frosher es una amenaza de impacto alto, ya que afecta a la adquisición de insumos para elaboración de los productos farmacéuticos, alterando en forma directa el precio de venta público.

Así también se considera a la inflación como una oportunidad de impacto medio, ya que esta variable se está estabilizando en el entorno, por lo cual permite que los precios se mantengan por más tiempo en el mercado, favoreciendo al desarrollo de la empresa.

• **DOLARIZACIÓN**

“Es un proceso mediante el cual la moneda de uso corriente en el Ecuador deja de ser el sucre y pasa a ser el dólar. En consecuencia, todo tiene que ser expresado en la nueva moneda: salarios, precios, cuentas bancarias, etc.”⁴.

Por lo tanto en el Ecuador lo que hubo fue una dolarización formal, ya que se sustituyó al 100% la moneda local por la extranjera; lo que significó que todo se fijó en dólares.

Ventajas de la Dolarización:

- La inflación, que es el ritmo del incremento de precios, se reducirá a un solo dígito (por debajo del 10%) a mediano plazo. En el año de transición, que es el 2000, la inflación inclusive crecerá, por el proceso de nivelación de los precios.

⁴ Pablo Lucio Paredes. Dolarización pag. 18.

- Las tasas de interés internas se ajustarán a los niveles internacionales, se ubicarán en alrededor del 14% para los créditos y en el 8% para los depósitos, (spread de 6 puntos).
- Se recuperará el ahorro, porque se elimina el riesgo de la devaluación, y se facilitará el financiamiento porque es más factible acceder a créditos en el sistema financiero.
- Aumento de la productividad de las empresas, ya que podrán reducir sus costos, en especial los financieros.
- Beneficia a los asalariados, a los empleados; por cuanto no se deteriora la capacidad adquisitiva de sus sueldos, cuando, como dicen los analistas económicos: "se sincere la economía".
- Facilita la planificación a largo plazo, pues permite la realización de cálculos económicos que hacen más eficaces las decisiones económicas.
- Se genera disciplina fiscal, en tanto el gobierno no puede emitir dinero. La corrección del déficit fiscal solo se puede hacer mediante financiamiento, vía préstamos o impuestos.

Desventajas de la Dolarización:

- Pérdida del señoreaje que es la diferencia que existe entre el costo intrínseco del papel, más su impresión como billete y el poder adquisitivo del mismo, al dolarizar la economía, significará la pérdida del señoreaje para el Estado Ecuatoriano, según datos del Banco Central significará entre US\$ 35 y 40 millones; no obstante, las autoridades económicas esta manteniendo conversaciones con las autoridades del Tesoro de los Estados Unidos y de la Reserva Federal para que el señoreaje sea compartido.
- Pérdida de flexibilidad en la política monetaria, en un sistema monetario dolarizado el gobierno nacional no puede devaluar la moneda o financiar el déficit presupuestario mediante la creación de inflación porque no puede emitir dinero.
- Problemática de shocks externos.

- Los productos costarán más, pero luego de un proceso de adaptación, habrá una estabilidad.
- El costo por una sola vez, de convertir precios, programas de computación, cajas registradoras y máquinas vendedoras automáticas de moneda doméstica a moneda extranjera
- Costo de perder un Banco Central local como prestamista de última instancia, en especial para los bancos ineficientes. Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, jamás ha existido un apoyo, más bien quitan ciertas ventajas competitivas (pagar el impuesto a la renta).

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Pese a una economía dolarizada, aún en el país la inflación y las tasas de interés no se estabilizan, razón por la cual existen diversos problemas económicos. Por otro lado gracias a la Dolarización, Laboratorios Frosher puede conseguir insumos fuera de sus fronteras a costos razonables, ya que no existen diferencias cambiarias. Por tal razón es una gran oportunidad de impacto medio para la empresa.

- **REMESAS DE EMIGRANTES**

El incremento de las remesas que ingresan al Ecuador para los familiares de los emigrantes si bien es cierto se ha constituido en la segunda forma de ingresos al País, también es importante notar que es el fruto del trabajo de aquellos que se encuentran en continentes alejados, ya que debido al constante crecimiento de las necesidades en las economías más desarrolladas han tenido la oportunidad de demostrar sus capacidades y así obtener un sueldo justo por el trabajo realizado.

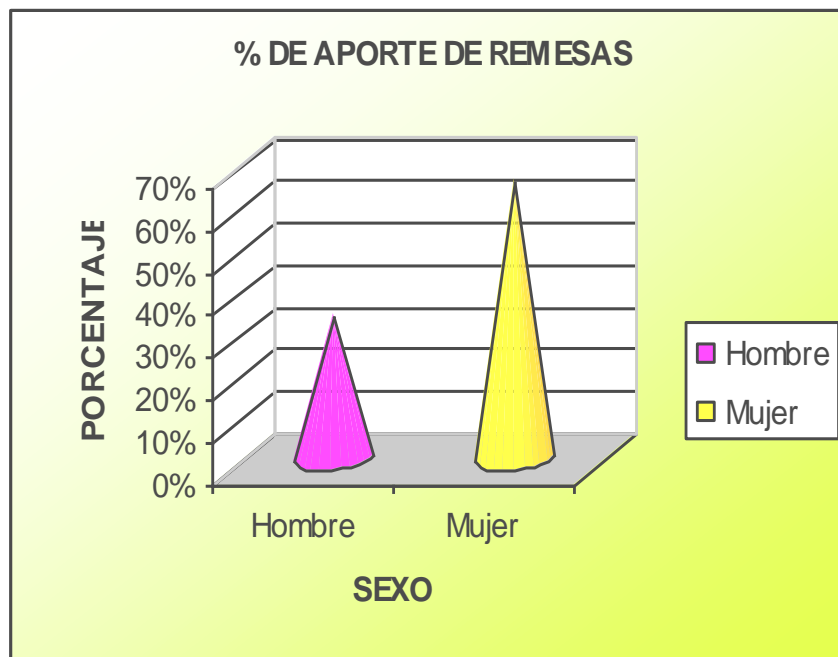
Tabla # 6

% DE APOORTE DE REMESAS ESPAÑA - ECUADOR	
Sexo	Porcentaje
Hombre	34%
Mujer	66%
Total	100%

Fuente: BID. Latinoamérica Octubre 2003

Elaborado por: Mónica Guerrón

Gráfico # 7



Fuente: BID. Latinoamérica Octubre 2003

Elaborado por: Mónica Guerrón

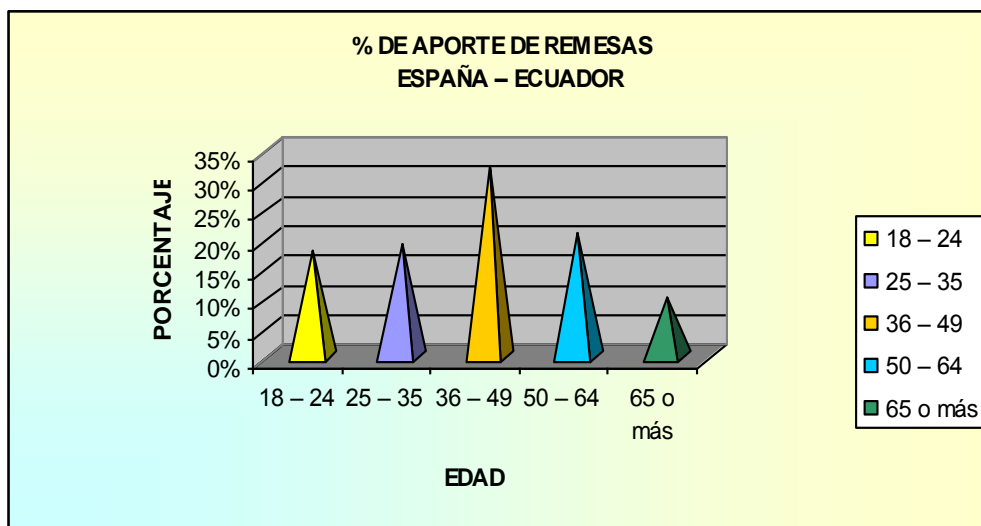
Tabla # 7

% DE APOORTE DE REMESAS ESPAÑA – ECUADOR	
Edad	Porcentaje
18 – 24	18%
25 – 35	19%
36 – 49	32%
50 – 64	21%
65 o más	10%
Total	100%

Fuente: BID. Latinoamérica Octubre 2003

Elaborado por: Mónica Guerrón

Gráfico # 8



Fuente: BID. Latinoamérica Octubre 2003

Elaborado por: Mónica Guerrón

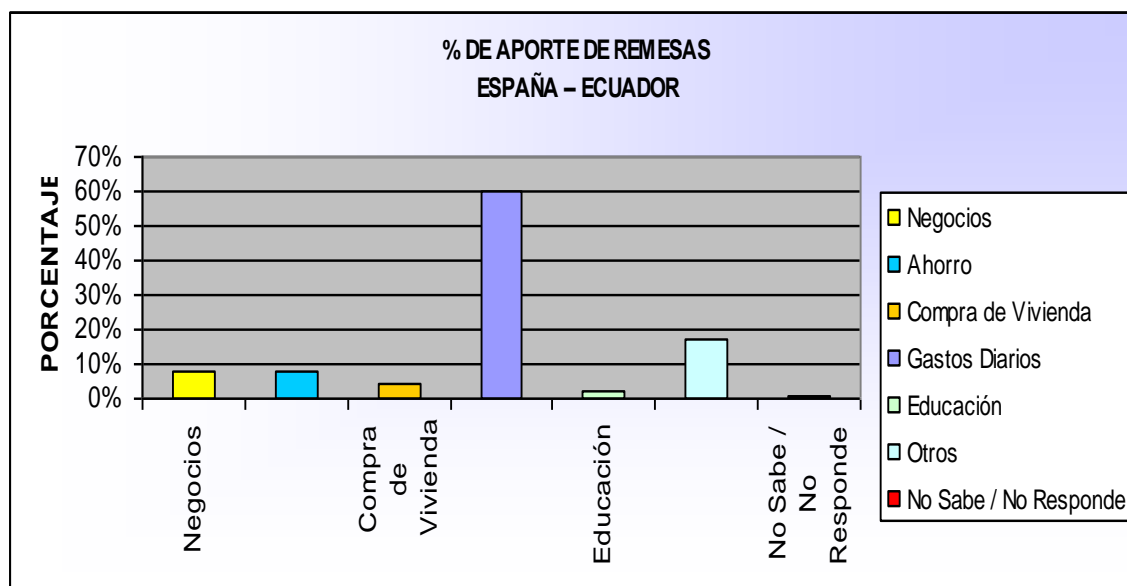
Tabla # 8

% DE APOORTE DE REMESAS ESPAÑA – ECUADOR	
Uso de las Remesas	Porcentaje
Negocios	8%
Ahorro	8%
Compra de Vivienda	4%
Gastos Diarios	60%
Educación	2%
Otros	17%
No Sabe / No Responde	1%
Total	100%

Fuente: BID. Latinoamérica Octubre 2003

Elaborado por: Mónica Guerrón

Gráfico # 9



Fuente: BID. Latinoamérica Octubre 2003

Elaborado por: Mónica Guerrón

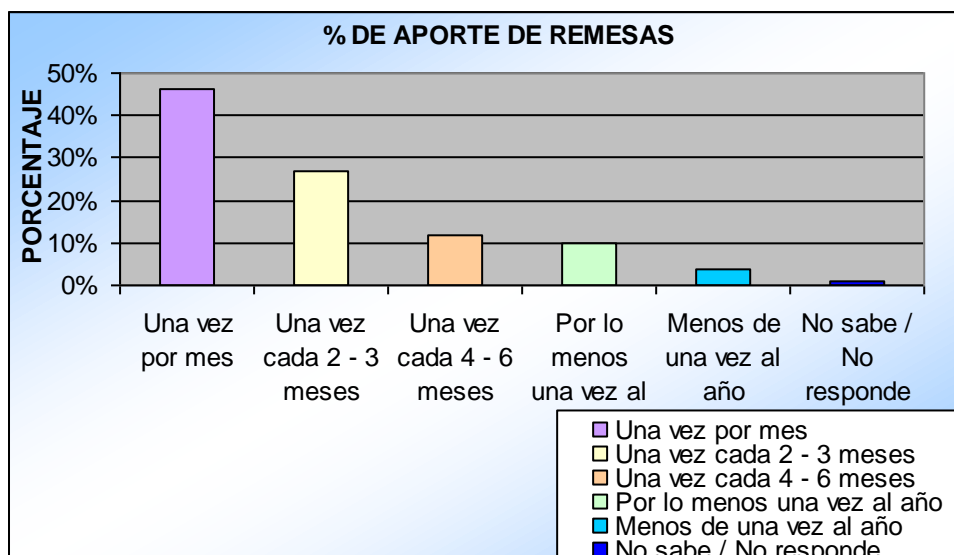
Tabla # 9

% DE APOORTE DE REMESAS ESPAÑA – ECUADOR	
Frecuencia de Envío y recibo	Porcentaje
Una vez por mes	46%
Una vez cada 2 - 3 meses	27%
Una vez cada 4 - 6 meses	12%
Por lo menos una vez al año	10%
Menos de una vez al año	4%
No sabe / No responde	1%
Total	100%

Fuente: BID. Latinoamérica Octubre 2003

Elaborado por: Mónica Guerrón

Gráfico # 10



Fuente: BID. Latinoamérica Octubre 2003

Elaborado por: Mónica Guerrón

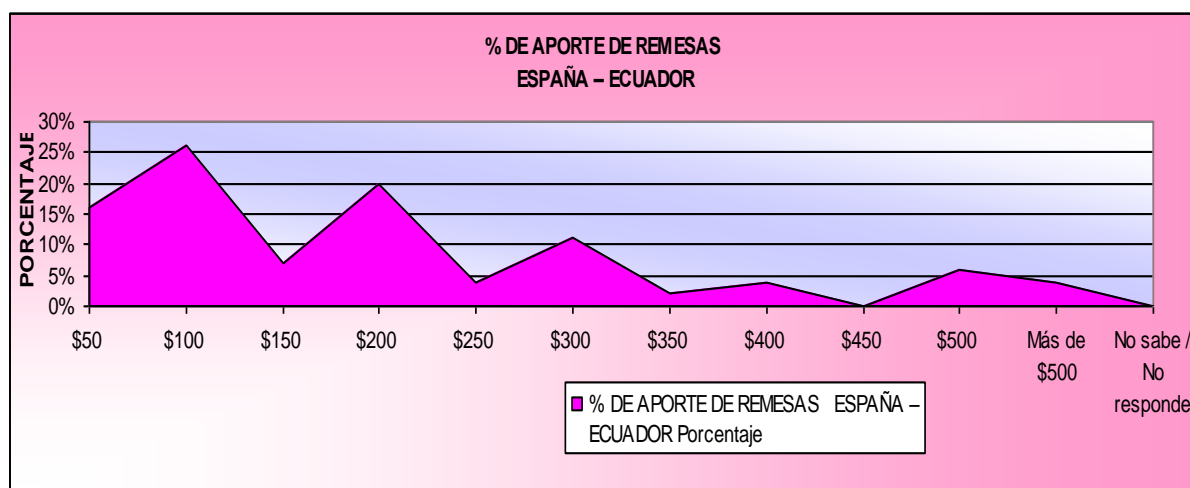
Tabla # 10

% DE APORTE DE REMESAS ESPAÑA – ECUADOR	
Promedio Enviado	Porcentaje
\$50	16%
\$100	26%
\$150	7%
\$200	20%
\$250	4%
\$300	11%
\$350	2%
\$400	4%
\$450	0%
\$500	6%
Más de \$500	4%
No sabe / No responde	0%
Total	100%

Fuente: BID. Latinoamérica Octubre 2003

Elaborado por: Mónica Guerrón

Gráfico # 11



Fuente: BID. Latinoamérica Octubre 2003

Elaborado por: Mónica Guerrón

Cabe recalcar que los emigrantes por lo general son mujeres, comprendidas entre los 36 y 49 años, que por lo general envían remesas una vez al mes en promedio de \$100.

Además es importante saber que todos estos sacrificios, los hacen pensando en el bienestar de sus familias, por tal razón; el emigrante envía sus remesas con el fin de invertir en salud, educación, vivienda y ahorro para sus familias; por ende estos sectores se ven en la necesidad de ir mejorando cada vez más debido a la demanda que tienen.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Para Laboratorios Frosher, se presenta como una oportunidad de impacto medio, ya que los emigrantes tienden a invertir en salud para sus familias, por ello reflejaría un aumento en la producción nacional y por ende un mejor estilo de vida, originando un aumento del PIB per cápita. Por esta razón es un escenario atractivo para comercializar el edulcorante líquido.

2.2.1.2 FACTORES SOCIALES

Dentro de los Factores sociales es de vital importancia hablar sobre variables de población, empleo, desempleo y subempleo, ya que son muy trascendentales dentro del entorno externo, ya que permiten descubrir el sector idóneo sobre el cual el producto deberá ubicarse.

- ***Población***

Con el fenómeno migratorio hacia países como España y Estados Unidos según los datos del censo la tendencia es decreciente con respecto al aumento de población.

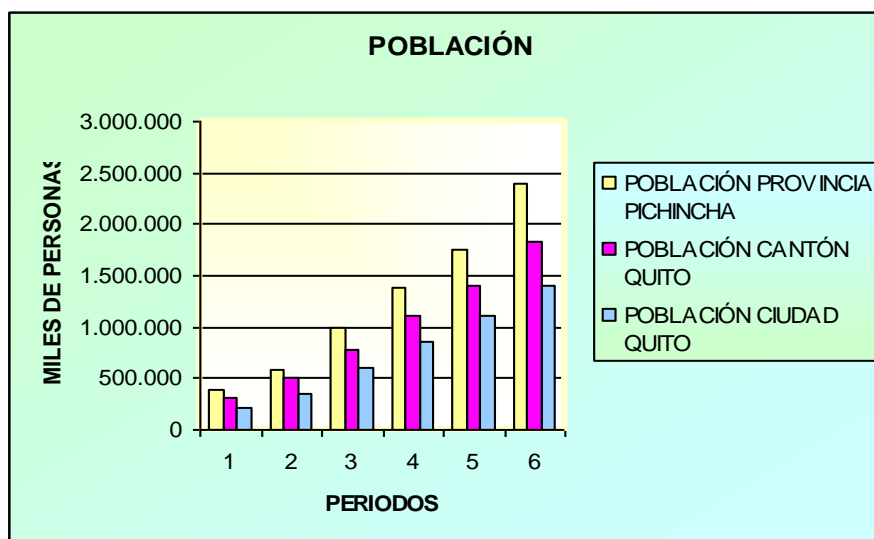
Tabla # 11

AÑO CENSAL	POBLACIÓN		
	PROVINCIA PICHINCHA	CANTÓN QUITO	CIUDAD QUITO
1950	386.520	319.221	209.932
1962	587.835	510.286	354.746
1974	988.306	782.651	599.828
1982	1.382.125	1.116.035	866.472
1990	1.756.228	1.409.845	1.100.847
2001	2.388.817	1.839.853	1.399.378

Fuente: INEC

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Gráfico # 12



Fuente: INEC

Elaborado por: Mónica Guerrón.

En el gráfico se nota, que conforme avanzan los periodos, de la misma forma aumenta la población en la provincia de Pichincha, así como también aumenta la población del cantón Quito, y por ende de la ciudad de Quito.

Se nota que según el último censo que se realizó en el año 2001, el total de habitantes de la Provincia de Pichincha era de 2'388.817, con un total de la población en el cantón Quito de 1'839.853 habitantes, y por ende en la ciudad de Quito alrededor de 1'399.378.

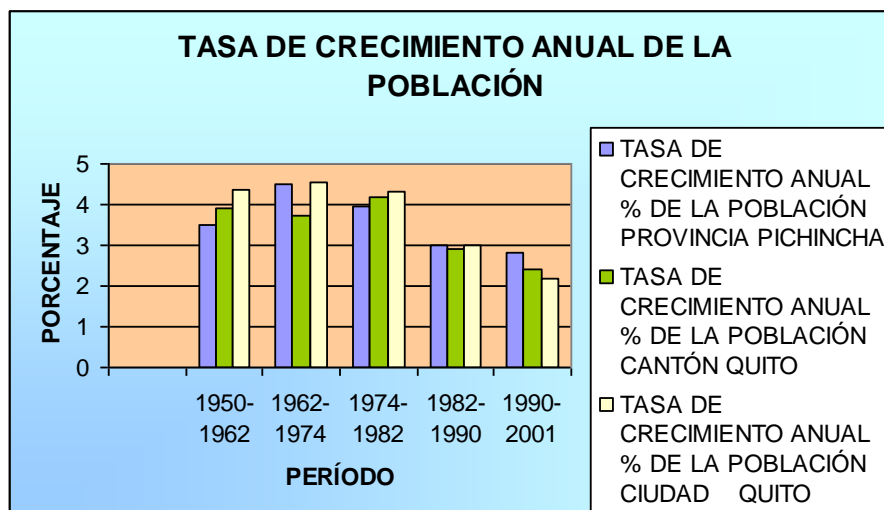
Tabla # 12

TASA DE CRECIMIENTO ANUAL % DE LA POBLACIÓN			
PERÍODO	PROVINCIA PICHINCHA	CANTÓN QUITO	CIUDAD QUITO
1950-1962	3,5	3,92	4,38
1962-1974	4,51	3,71	4,56
1974-1982	3,96	4,19	4,34
1982-1990	2,99	2,92	2,99
1990-2001	2,8	2,42	2,18

Fuente: INEC

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Gráfico # 13



Fuente: INEC

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Así, se observa que la tasa de crecimiento ha ido decayendo, pese a que la población ha aumentado, la tasa está disminuyendo, quizá el principal

factor para que esto ocurra es la migración que continuamente va aumentando.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Para Laboratorios Frosher, la población es una variable social, considerada como una oportunidad de impacto medio, ya que el edulcorante que se desea comercializar está destinado para el consumo humano. Por otro lado, es cierto que la tasa de crecimiento de la población está disminuyendo y por lo tanto hay que saber aprovechar todos los recursos para enfocarnos y saber llegar a la población que reside en la Ciudad de Quito, objeto de estudio.

- **MIGRACIÓN**

La migración es un fenómeno que con el transcurso del tiempo ha aumentado considerablemente, muchos de los ecuatorianos son emigrantes que acuden a otros países, principalmente Italia, España, Estados Unidos, con el fin de buscar un mejor estilo de vida tanto para ellos como para sus familiares que se quedan en el Ecuador.

Este fenómeno ha originado que en el Ecuador cada vez se esté disminuyendo la población, ya que muchas personas prefieren trabajar en otros destinos donde tienen un empleo seguro, y así sustentar a sus familiares.

La migración constituye un problema grave para la sociedad ya que muchos ecuatorianos inteligentes, profesionales no pueden encontrar un trabajo con un sueldo digno, razón por la cual se ven obligados a esforzarse y a entregar todo su profesionalismo en otros países donde si valoran su desempeño.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Para Laboratorios Frosher, la migración se la considerará como una oportunidad de impacto medio, ya que los emigrantes podrían ser los

nexos que se necesiten para comercializar el edulcorante líquido en otros países. De esta forma no sólo se estaría dando a conocer el producto dentro del país sino también fuera de sus fronteras.

- **DESEMPLEO Y SUBEMPLEO**

El desempleo en la actualidad es uno de los problemas que más genera preocupación en nuestro medio; ya que las personas desocupadas deben enfrentarse a situaciones difíciles sin poder resolver sus problemas porque lamentablemente no tienen ingresos con los cuales puedan sostenerse a sí mismos y a sus familias.

Esto muchas veces ocasiona trastornos psicológicos, estrés e inclusive en algunos casos hasta el jefe de familia llega a la fatal decisión del suicidio.

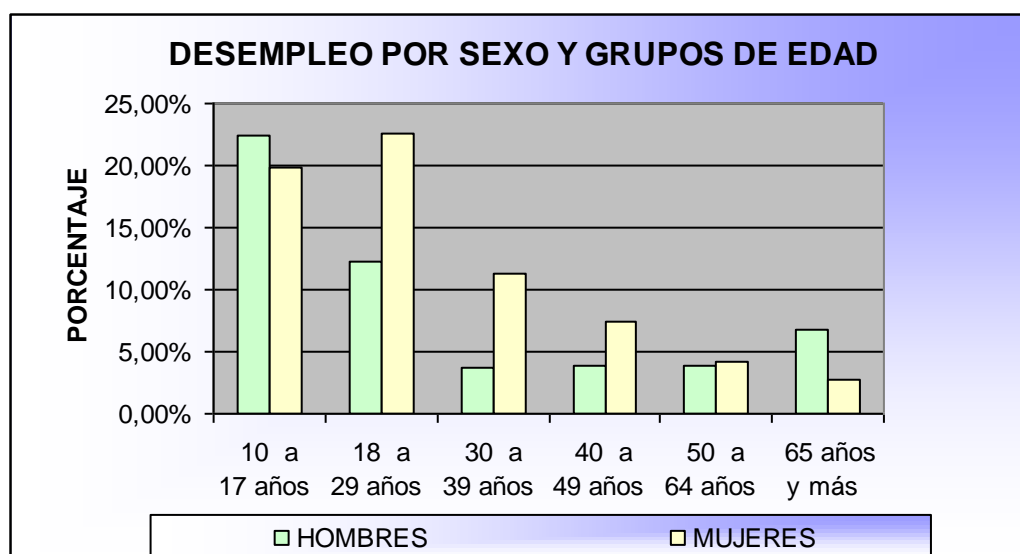
Tabla # 13

DESEMPLEO POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD (MARZO 2006)			
NACIONAL URBANO	PORCENTAJE	HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	21,45%	22,45%	19,78%
18 a 29 años	16,60%	12,33%	22,56%
30 a 39 años	7,13%	3,79%	11,26%
40 a 49 años	5,41%	3,80%	7,37%
50 a 64 años	4,04%	3,95%	4,18%
65 años y más	5,45%	6,73%	2,68%

Fuente: INEC – ENEMDU Marzo 2006.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Gráfico # 14



Fuente: INEC – ENEMDU Marzo 2006

Elaborado por: Mónica Guerrón.

De igual forma el subempleo, es un problema que afecta al progreso y desarrollo del país, ya que existen grandes empresarios de diversos sectores que no pagan el salario justo a sus trabajadores, es decir que ni siquiera llegan a pagar el salario mínimo vital, sino un porcentaje muy por debajo de este límite.

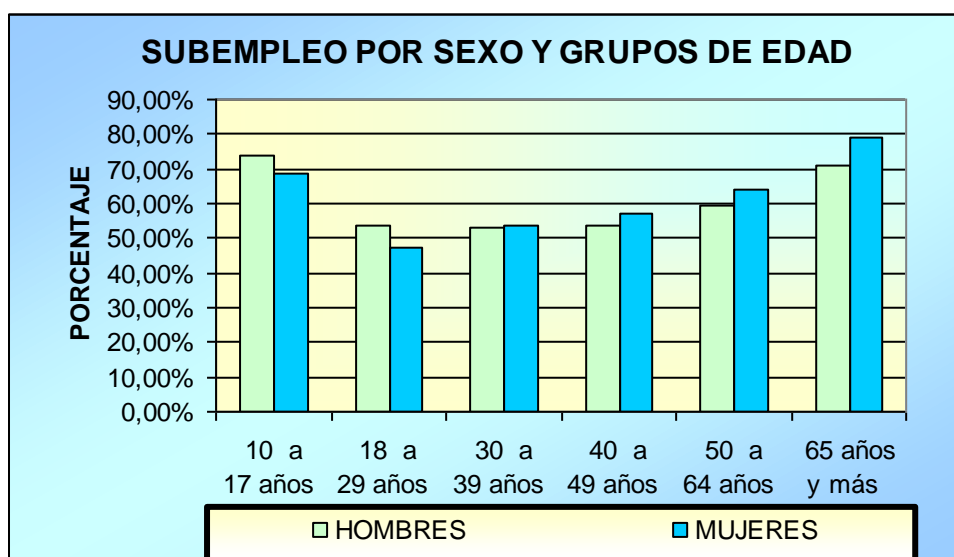
Tabla # 14

SUBEMPLEO POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD			
NACIONAL URBANO	PORCENTAJE	HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	72,10%	74,00%	68,90%
18 a 29 años	51,00%	53,60%	47,40%
30 a 39 años	53,30%	53,10%	53,50%
40 a 49 años	55,10%	53,50%	57,10%
50 a 64 años	61,10%	59,20%	64,30%
65 años y más	73,60%	71,10%	79,10%

Fuente: INEC – ENEMDU Marzo 2006

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Gráfico # 15



Fuente: INEC – ENEMDU Marzo 2006

Elaborado por: Mónica Guerrón.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

El desempleo y subempleo al ser un factor que afecta a la economía ecuatoriana, impidiendo su desarrollo y por ende al poder de consumo de la población, para Laboratorios Frosher se presenta como una amenaza de impacto medio; ya que no existirá el suficiente ingreso económico como para que todas las personas puedan adquirirlo.

- **ESTILOS DE VIDA**

Los estilos de vida depende en gran cantidad de los clientes potenciales que tienen diferentes costumbres y tradiciones, los cuales obligan a satisfacerlo de acuerdo a las necesidades que requieran. Ya que por un lado, la producción aumenta de acuerdo a los requerimientos de los clientes, y por otro lado aumenta la competitividad, brindando al cliente final, calidad y precio justo.

Así también los diferentes hábitos de consumo de los clientes, hacen que la empresa este a la vanguardia, ofreciendo productos que se adapten a los requerimientos que ellos desean. De esta manera obligan a ser más competitivos y a ofrecer productos de calidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Para la empresa es una oportunidad de impacto alto, ya que obliga a que Laboratorios Frosher produzca y comercialice productos que se adapten a las necesidades de los clientes, y por lo tanto que superen a la competencia, ya que el cliente siempre busca productos diferentes a los existentes en el mercado, que sean de calidad y con un precio justo; que se adapten a los requerimientos que su vida diaria les obliga a llevar.

2.2.1.2 FACTORES CULTURALES

Hoy en día, el mayor desarrollo económico de muchos países occidentales y los adelantos técnicos y científicos han propiciado la comercialización a gran escala de una variedad nunca vista de productos alimentarios. Aunque esto no deja de constituir un proceso, no lo es tanto la modificación de las dietas habituales que ello ha traído consigo, porque se ha registrado una marcada tendencia a consumir alimentos cuyo contenido calórico es muy superior al necesario y, en consecuencia, han aumentado de manera general los casos de obesidad.

No obstante, y como contrapartida, la mayor difusión acerca de los trastornos y las alteraciones que el exceso de calorías produce en el organismo, entre los que destaca la obesidad y su connotación negativa en el plano estético, también ha despertado el deseo de no cargarse de grasas o de deshacerse de ellas.

Así, el mercado de la dietética se ha visto prácticamente inundado de numerosos regímenes de adelgazamiento, muchos de los cuales pueden ser nocivos para la salud, y, lo que es peor, de una variadísima gama de

productos supuestamente infalibles para ayudar a reducir el exceso de kilos, entre ellos están:

- Galletas
- Pastillas
- Complejos vitamínicos y
- Líquidos especiales

Cuyos efectos, de por sí escasos cuando no nulos o efímeros para perder peso, aún se desconocen. Y es que la única forma saludable de perder algunos kilos, y de no volver a recuperarlos, reside en adoptar una dieta compuesta por alimentos naturales, cuyas propiedades estén bien equilibradas. De esta manera se logrará cumplir las distintas etapas que implica un régimen de adelgazamiento sin afectar de forma negativa al organismo y sin sufrir la sensación de hambre.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Para Laboratorios Frosher, este factor se presenta como una gran oportunidad de impacto alto, ya que la cultura que tienen muchas de las personas, especialmente un gran porcentaje de las mujeres de hoy en día cuidan demasiado su figura, adquiriendo productos Light, teniendo una dieta equilibrada y balanceada, haciendo ejercicio, acudiendo a centros estéticos, y por supuesto consumiendo las menos calorías posibles. Por tal razón, el nuevo edulcorante líquido viene a sustituir el azúcar común y por lo tanto el compañero ideal de todas las bebidas para una mujer activa con poco tiempo y que cuida mucho su belleza corporal.

2.2.1.4 FACTORES POLÍTICOS

Tras la elección del Economista Rafael Correa, como Presidente del Ecuador, el país ha sufrido varios cambios positivos y negativos, uno de ellos es que aun se mantiene un rechazo a un Tratado de Libre Comercio

(TLC) con Estados Unidos, cuyas negociaciones están suspendidas, y una posible renegociación de la deuda externa.

Por otro lado, el tema de la Asamblea Constituyente, mantiene un verdadero caos entre el congreso, el TSE, y el poder ejecutivo, dicho problema radica principalmente en los pensamientos y decisiones contradictorias entre estos grupos, razón por la cual, desestabiliza la armonía en el país, obligando a que la fuerza publica tome acciones poco alentadoras.

- ❖ El binomio Rafael Correa-Lenin Moreno, propone una Asamblea Constituyente con plenos poderes que reestructuraría los organismos de control, transformaría el sistema electoral y garantizaría la vigencia de la descentralización y las autonomías.
- ❖ Ofrece educación gratuita y de calidad en todos los niveles, para lo cual hará una reforma educativa integral, que incluya la erradicación del analfabetismo. Según su plan de gobierno, impulsará el aseguramiento universal de salud. Asegura que combatirá la discriminación.
- ❖ Plantea reformas al Código Penal para endurecer las penas para la malversación de fondos públicos y la creación de un sistema de adquisiciones públicas.
- ❖ Plantea la integración económica, política y social entre países amigos. Señala que no renovará el acuerdo con EE.UU. para el uso de la Base de Manta (Manabí).
- ❖ La reactivación productiva, la generación de empleo, la reingeniería del sistema financiero público y privado, la redistribución de la tierra y la aplicación de una política energética soberana.

- ❖ A esto se sumarían acciones como la desintermediación financiera, el fomento a las pequeñas y medianas empresas, el impulso del turismo alternativo y la ejecución de un plan de vivienda nacional.

Los planes de Correa en el ámbito del comercio exterior contemplan un proyecto basado en cuatro ejes, cuya ejecución no ha sido ampliamente detallada.

- Desarrollar las potencialidades domésticas; es decir, internas. Si se considera que la mayoría del capital proviene del ahorro interno y que la producción local se realiza domésticamente.
 - La integración de las exportaciones con el resto de la economía. Para Correa, el comercio exterior no solo debe resolver temas de competitividad y asuntos internacionales, sino sentar las bases para un desarrollo más armónico del país y lograr el aprovechamiento racional de los recursos existentes.
 - Calidad y diversificación de mercados y productos, ya que asegura que las exportaciones deberían generar encadenamientos productivos (es decir, beneficiar a varias cadenas productivas), elevado valor interno de retorno y no solo un alto valor agregado; resalta, además, la necesidad de revalorizar las habilidades, recursos y potencialidades tradicionales.
 - Convertir a Ecuador en el propulsor de la integración regional; ya que es partidario de la supresión de las monedas nacionales y la constitución de una sola moneda regional.
-
- ❖ Correa propone impulsar la competitividad basándose en la investigación y desarrollo, la regulación de costos de producción (financieros, eléctricos y de telecomunicaciones), la infraestructura (puertos, aeropuertos) y las reformas que aseguren la estabilidad laboral.

Además, plantea un programa económico basado en "la equidad, la libertad y la solidaridad", que busca "un desarrollo sostenible y humano" y "derrotar el neoliberalismo inhumano que todo lo reduce a categorías económicas".

El presidente Correa, sueña con "un país donde los procesos económicos confronten al modelo de acumulación de la riqueza en pocas manos. Un país donde exista una verdadera apropiación de la riqueza por parte de los pueblos".

La consideración fundamental para construir el nuevo país es incorporar a toda la población y no sólo a una fracción de ella en la vida nacional. Soñar en un país competitivo, en el marco de una competitividad sistémica y dinámica que englobe a grandes, medianos, pequeños y microproductores y empresarios, sin monopolios ni oligopolios privados.

Un país competitivo que no arriesgue a su gente y a su medio ambiente. Un país donde la competitividad sea un medio y no el fin para tener un país con pleno empleo.

Un país, donde tengan cabida plena los derechos de los consumidores y de las consumidoras dentro de sólidos procesos de ciudadanía. Un país en donde estos derechos humanos no sean el punto de llegada sino de partida.

Soñar en un país que tenga como motor de desarrollo la educación, la salud y el empleo, que no sean la última prioridad política y fiscal como sucede en la actualidad.

Soñar en un país con una sociedad que convive sin violencia, pacíficamente y sin armas, donde sus fuerzas del orden estén supeditadas al poder democráticamente constituido.

Soñar en un país que ha conseguido una adecuada integración entre sus diversas regiones, que ha desarrollado por igual la ciudad y el campo, respetando sus especificidades, así como sus ciudades intermedias y pequeñas, agobiadas actualmente por diversas manifestaciones de centralismo gubernamental y de concentración de la riqueza.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Debido a que las decisiones políticas afectan a las resoluciones que tomen las empresas, se lo ha tomado a este factor como una gran amenaza con un nivel de impacto alto, es por esto que se debe analizar las leyes, y el grado de incidencia que tienen en el desarrollo de las actividades de Laboratorios Frosher, como por ejemplo en el ámbito de producción, ya que si existiera la oportunidad e buscar un nuevo inversionista extranjero, Laboratorios Frosher tendría serios problemas, ya que el aspecto político en el Ecuador es inestable.

Por otro lado, pese a las últimas declaraciones que hizo Rafael Correa, Presidente electo por los Ecuatorianos, se observó que sigue en su empeño por una Asamblea constituyente, por un país digno y soberano, y manteniendo todos los puntos críticos que señaló en su plan de gobierno.

2.2.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

Este factor es de vital importancia, ya que es el motor que toda empresa debe poseer para brindar mejores productos y servicios a los clientes.

Es importante que toda empresa tenga tecnología de punta, ya que esto permite dar paso a la competitividad dentro del país, y por ende se genere más desarrollo dentro y fuera de él; cabe recalcar también que el factor tecnológico detalla las diferentes estrategias y acciones que permitirán desarrollar y facilitar el soporte técnico para las empresas y organizaciones del proceso de Competitividad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Debido a la tecnología Adecuada con la que cuenta Laboratorios Frosher, se la adopta como una oportunidad de impacto alto, ya que la maquinaria que posee se presta para la buena producción del edulcorante líquido, teniendo procesos más eficientes en el menor tiempo y disminuyendo costos; aprovechando al máximo la utilización de los recursos y siendo competitivos en la industria.

2.2.1.6 FACTORES ECOLÓGICOS ⁵

El reto fundamental consiste en la aseguración de la utilización de estos recursos, ya que servirán para elevar la calidad de vida de la población actual, permitiendo el desarrollo competitivo y sustentable de las actividades económicas, sin comprometer el derecho de las futuras generaciones a gozar de iguales o mejores condiciones.

En Ecuador La Ley de Gestión Ambiental es la autoridad ambiental nacional ejercida por el Ministerio del Ambiente, instancia rectora, coordinadora y reguladora del sistema nacional descentralizado de Gestión Ambiental; sin perjuicio de las atribuciones que en el ámbito de sus competencias y acorde a las leyes que las regulan, ejercen otras instituciones del Estado.

Esta Ley establece principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

⁵ Consejo Nacional de Competitividad, Acciones para el desarrollo competitivo del Ecuador, World Economic Forum, 2005

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Para Laboratorios Frosher del Ecuador, se convierte en una oportunidad con un nivel de impacto medio; ya que dentro de sus políticas de producción está el cuidado y preservación del medio ambiente, mediante la aplicación de procesos eficientes que permiten el respeto y la preservación del medio ambiente.

2.2.1.7 FACTORES INTERNACIONALES

• **GLOBALIZACIÓN**

En sus inicios, el concepto de globalización se ha venido utilizando para describir los cambios en las economías nacionales, cada vez más integradas en sistemas sociales abiertos e interdependientes, sujetas a los efectos de la libertad de los mercados, las fluctuaciones monetarias y los movimientos especulativos de capital. Los ámbitos de la realidad en los que mejor se refleja la globalización son la economía, la innovación tecnológica y el ocio.⁶

Debido a que la Globalización es una tendencia mundial, y por ende el Ecuador al estar dolarizado, se ve en la necesidad y obligación de ampliar su mercado, para lo cual debería aplicar estrategias que le ayuden a ser un negociante competitivo, por lo tanto las empresas productoras y comercializadoras deberían aprovechar la tendencia, y los cambios que se presenten en la economía internacional.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Gracias a la apertura comercial, Laboratorios Frosher podrá incrementar su mercado, comercializando el edulcorante líquido en el extranjero; bajo

⁶ Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

exigencias internacionales, aplicando estrategias que sean necesarias para la aceptación del mercado internacional.

Desde este punto de vista a este factor se lo considera como una oportunidad de impacto alto, ya que gracias a la apertura comercial se podrá incrementar el mercado y así obtener utilidades y beneficios para la empresa y para el producto.

- **TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Ecuador y Estados Unidos, es un acuerdo mediante el cual se establecen reglas y normas con el fin de eliminar obstáculos al intercambio comercial, consolidar el acceso a bienes y servicios y favorecer la atracción de inversión privada.

Un TLC permite: generar más plazas de empleo, modernizar el aparato productivo, mejorar los niveles de vida de la población, promover las inversiones nacionales y extranjeras, ampliar mercados, promover el crecimiento económico, establecer disposiciones legales que regulen las áreas relacionadas con el comercio, garantizar los derechos de personas o empresas a invertir en el país, promover condiciones para una competencia justa.

Dadas las circunstancias, y por la elección del nuevo presidente Rafael Correa y por los comentarios que él ha emitido, señala que no se firmará el TLC con Estados Unidos, razón por la cual el país se enfrenta a una desventaja frente a sus países vecinos, quienes mantendrían su acceso.

Por otro lado no se puede acceder a las ventajas y oportunidades comerciales y económicas, consecuentemente, el comercio internacional de bienes y servicios se verá afectado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Debido a que no se ha realizado la suscripción del TLC con Estados Unidos, para Laboratorios Frosher es una amenaza de impacto alto, ya que no se puede comercializar el producto a nivel internacional, lo cual impide el desarrollo y crecimiento de la Empresa.

Por otro lado, impide la generación de nuevas plazas de trabajo y a la vez impide las oportunidades de vencer la pobreza y la migración.

- **ATPDA**

La Ley de Preferencias Comerciales Andinas y Erradicación de la Droga, renueva y amplía las preferencias comerciales otorgadas por el ATPDA a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú (países beneficiarios), pero no extiende las mismas a la República Bolivariana de Venezuela pese a las reiteradas solicitudes de los Países Miembros de la Comunidad Andina.

Dicha Ley, está dirigida a propiciar el incremento de los flujos comerciales entre los países beneficiarios y los Estados Unidos y generar empleo e inversión, a fin de fortalecer las economías andinas y promover la estabilidad política, económica y social en la subregión, con la finalidad de definir e implementar alternativas viables de desarrollo, sostenibles en el largo plazo.

Debido a que su plazo ya vencía para el mes de diciembre, en las últimas reuniones que mantuvieron, el plazo para las preferencias arancelarias se excedieron hasta seis meses más para Ecuador y Bolivia, siempre y cuando avancen las negociaciones del Tratado de Libre comercio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Para Laboratorios Frosher se la adopta como una amenaza de impacto alto, ya que si no extiende por más tiempo esta Ley, la empresa como tal

no podrá exportar su producto libre de aranceles a Estados Unidos; por lo tanto impide el desarrollo económico de la empresa y de la Industria.

2.2.1.8 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

MATRIZ RESUMEN DEL MACROAMBIENTE
OPORTUNIDADES
Crecimiento relativo del PIB, ya que el Consumo público y el de los hogares aumentara
Posibilidad de exportar el producto y mantener el saldo positivo de la balanza comercial
Debido a la dolarización, se pueden adquirir insumos en el exterior a precios razonables
Remesas mensuales que son invertidas en un porcentaje considerable en salud
Existe poder adquisitivo en la Población a pesar de que esta disminuyendo.
Debido a la migración se puede tener nexos en otros países para comercializar el producto.
Debido a las necesidades y exigencias de las personas, los estilos de vida van cambiando.
En la actualidad hay gran cantidad de mujeres que cuidan su figura consumiendo productos Light.
Gracias a la tecnología que posee, se tiene procesos eficientes y eficaces.
Preservación del medio ambiente, acatando las exigencias internacionales
Apertura comercial con exigencias internacionales debido a la globalización
AMENAZAS
La inflación tiende al aumento, afectando directamente al consumidor final
Inestabilidad de las tasas de interés en el mercado
Altos índices de desempleo y subempleo, afectando al desarrollo del país y al consumo del producto
Inestabilidad política, que afecta directamente a la producción.
Debido a la no suscripción del TLC, no se puede comercializar el producto a nivel internacional.
Sin la liberación de aranceles, el producto se exportará a costos altos.

2.2.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

EL microentorno estudia todas aquellas tendencias y características del entorno cercano. Entre ellas las características del mercado, los principales proveedores y los clientes de la empresa.

2.2.2.1 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

Si bien es cierto, el cliente es la persona más importante para una organización, por ende los clientes son consumidores que compran productos o contratan servicios de una determinada empresa.

Los clientes de laboratorios Frosher del Ecuador son del tipo de mercado de consumo y servicios, a los cuáles se les ofrece servicios de maquila y la venta de productos farmacéuticos y naturales de la más alta calidad. La cartera a la cuál se vendería el edulcorante líquido se conformaría por:

- Supermaxi
- Megamaxi
- Fybeca
- Pharmacy's
- Farmacias Sana Sana
- Farmacias Cruz Azul
- Centros Naturistas

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Para la empresa, los clientes son la razón de producir sus productos, sobre ellos se basa la producción del edulcorante líquido, ya que son ellos quienes determinan las necesidades del mercado con necesidades, las mismas que crecen constantemente, por lo tanto a este factor se lo considera como una oportunidad de impacto alto, ya que hay que satisfacer necesidades y otorgar soluciones a los diferentes problemas.

2.2.2.2 PROVEEDORES

Son aquellas empresas que proporcionan todos los insumos necesarios a Laboratorios Frosher para producir el edulcorante líquido.

Las principales empresas que proveen de materia prima para la producción de este producto son:

- Resiquim S.A.
- H&H Químicos e Importaciones
- Extractos Andinos

- Andean Export
- La Casa de los Químicos Laquin Cia. Ltda..

Por otro lado, es importante señalar los insumos que son indispensables para la elaboración del edulcorante líquido “GOTA LIGHT”.

Dichos insumos son:

- Sucralosa
- Agua Desmineralizada
- Conservantes (benzoato de sodio)

Además, la empresa como política para la adquisición de insumos para la elaboración de su producto toma en cuenta algunos aspectos como:

- ❖ Permisos legales y sanitarios
- ❖ Calidad del producto;
- ❖ Tiempo de entrega;
- ❖ Formas de Pago.

Es importante destacar aquellas variables que de una u otra forma afectan de manera directa a la empresa, y dentro de ellas están:

- Número de proveedores
- Tamaño del proveedor
- Poder de negociación
- Poder de mercado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Para Laboratorios Frosher, los Proveedores de materia Prima, se los adopta como una oportunidad de impacto medio, ya que hay variedad de empresas que proveen de materia prima, y por lo tanto se puede negociar

con cada una de ellas en cuanto a precio, condiciones de pago, entrega del insumo, entre otros.

2.2.2.3 COMPETENCIA

La Competencia es el conjunto de empresas que ofrecen productos iguales o similares a los de Laboratorios Frosher.

Es importante reconocer que el estudio de las oportunidades y amenazas derivadas de aquellas empresas que desde un punto de vista amplio compiten con los bienes y servicios de la empresa ya sea de una forma directa o indirecta.

Para lo cual se debe tomar en cuenta variables como:

- La competencia actual y potencial (puntos débiles y fuertes).
- Estrategias pasadas y actuales.
- Barreras de entrada al sector.
- Productos sustitutos.

Pero al hablar de la competencia, es importante aclarar que netamente el edulcorante líquido en el mercado ecuatoriano no tiene competidores, sin embargo existen edulcorantes en polvo y en pastillas que abarcan gran cantidad de clientes.

Dichos edulcorantes son:

- Nutrasweet
- Sweet 'n Low
- Splenda
- Endulzertz
- Equal
- Hermesetas, etc.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Para la empresa la competencia es una amenaza de impacto alto que afecta en gran porcentaje a la adquisición del nuevo edulcorante líquido que ofrece Laboratorios Frosher, ya que en el mercado existen muchas marcas de edulcorantes sea en polvo o en pastillas.

Al mismo tiempo, puede ser una oportunidad de impacto medio; ya que en el mercado aún no existe edulcorantes en presentación líquida. Razón por la cual se tiene la certeza de que los consumidores de edulcorantes en polvo o en comprimidos, lo sustituyan por el nuevo edulcorante líquido.

2.2.2.4 RELACIONES CON EL SECTOR

Laboratorios Frosher debería mantener relaciones con empresas que tengan o puedan tener impactos posibles de alcanzar, que sean similares a los de la organización; con el fin de desarrollar y lograr sus objetivos de marketing.

Laboratorios Frosher del Ecuador, puede llegar a incrementar su mercado, a través de alianzas estratégicas con Supermaxi, Megamaxi, Centros Naturistas, principales farmacias del País, Centros Especializados en personas con diabetes, etc. Con el fin de vender el nuevo edulcorante líquido.

Así también se puede realizar alianzas estratégicas con Doctores Endocrinólogos y Diabetólogos, quienes a través de sus pacientes puedan llegar a prescribir este edulcorante como un método más fácil para endulzar sus bebidas diariamente, con el fin de que puedan llevar una vida más saludable.

Por otro lado existen instituciones que brinda apoyo técnico a la empresa, las cuales son:

- BID-FOMIN; Proyecto: Centros Privados de Servicios de Exportación, Contraparte y contacto: Federación Ecuatoriana de Exportadores – FEDEXPOR.
- Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional CECI, que brindó apoyo técnico a la empresa Jambikiwa.
- GTZ – Cooperación Técnica Alemana: Proyecto Estrategias de Investigación-Agropecuaria orientadas a los Usuarios - GTZ-INIAP;
- RIPROFITO: Red Iberoamericana de Productos Fitoterapeúticos, promueve la industrialización de las plantas medicinales.
- Existe además un foro de las tiendas naturistas, ASONATURA; en el que también están afiliados ciertos Laboratorios o procesadores más pequeños, aun que no predominan.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

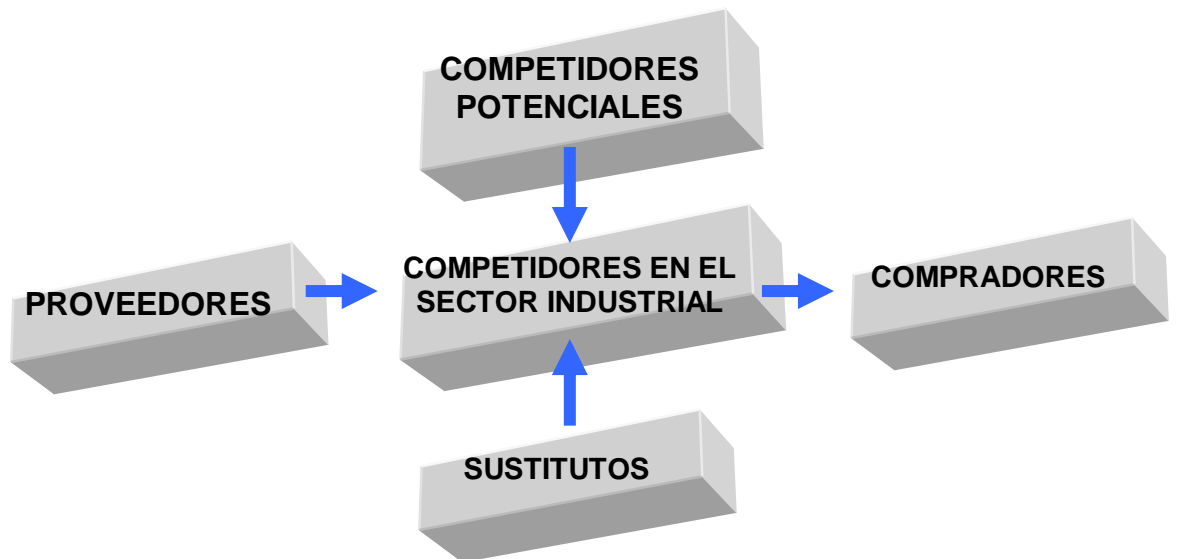
Las relaciones con el sector, es una oportunidad de impacto medio, ya que se pueden realizar alianzas estratégicas con los principales clientes, así como también con doctores endocrinólogos y diabetólogos con el fin de que estos prescriban el edulcorante a sus pacientes.

2.2.2.5 ANÁLISIS DEL SECTOR MEDIANTE LA MATRIZ DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.

El objetivo principal de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de 5 fuerzas competitivas básicas que son:

FUERZAS QUE CONTROLAN UN SECTOR INDUSTRIAL



La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

- **Competidores Actuales**

Se debe conocer quienes son, quienes representan una barrera, quienes están ganando mercado y quienes están perdiendo mercado. Además se debe conocer sobre que bases están trabajando y que habilidades y estrategias están utilizando para estar en el lugar que ocupan.

- **Competidores Potenciales**

Son aquellos que están inmersos en el mercado, y que a su vez representan gran atraktividad de un segmento. Por tal razón se debe conocer si están aplicando economías de escala, si tienen una diferenciación de su producto, si cuentan con requisitos de capital y sobre todo cuales son los canales de distribución que tienen.

Para la empresa los competidores actuales es una amenaza de impacto medio, ya que son ellos quienes tienen a todo el mercado satisfaciendo necesidades por la diversidad de edulcorantes que hay, y precisamente es aquí donde se debe intervenir con el nuevo edulcorante líquido.

- **Productos Sustitutos**

Limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente; ya que cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

Para Laboratorios Frosher, los productos que pueden sustituir al edulcorante es el azúcar común o la panela, o a su vez la diversidad de edulcorantes que existen en el mercado, por tal razón es una amenaza de impacto alto.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El nivel de atraktividad en el poder de negociación con los proveedores es alto, ya que al existir un gran número de los mismos en el mercado, para la empresa es una oportunidad ya que los mismos no pueden establecer sus condiciones en precios, tamaños de pedido, etc., debido al gran número de competencia existente.

- **Poder de negociación con los compradores**

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria.

El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.

2.2.2.6 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

MATRIZ RESUMEN DEL MICROAMBIENTE
OPORTUNIDADES
El mercado se encuentra en constante crecimiento, y hay que satisfacer sus necesidades
Variedad de proveedores con los cuales se tiene alto poder de negociación
El mercado es oportuno para comercializar el edulcorante líquido.
El sector se presta para realizar alianzas estratégicas
AMENAZAS
Fuerte competencia en el mercado de edulcorantes.
Diversidad de edulcorantes y endulzantes.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, es el estudio de los diferentes componentes de la empresa: tipo de organización, cultura organizacional, identificación de funciones, políticas de áreas como: departamento de recursos humanos, finanzas, producción, mercadeo y ventas, etc., con la finalidad de poder determinar fortalezas y debilidades que posee la empresa.

2.3.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Nombre de la Empresa: Laboratorios Frosher del Ecuador

Dirección: Av. Amazonas y Calle de la Canela

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

Persona Jurídica: Compañía Limitada

Actividad Económica: Industria Farmacéutica

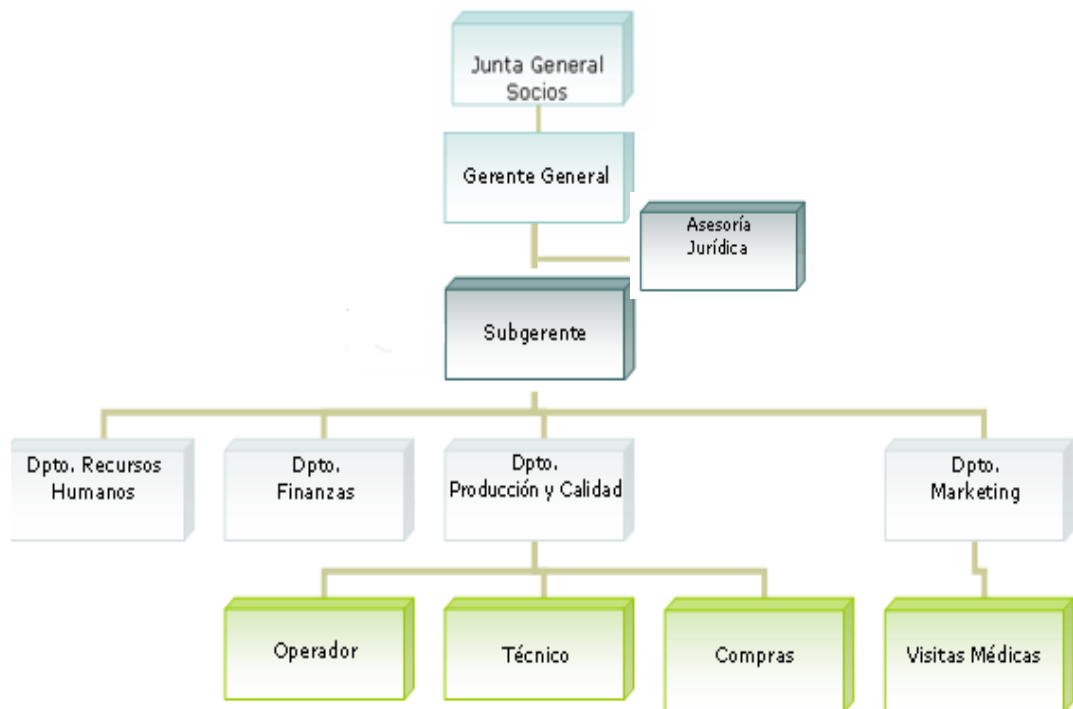
Sector: Secundario

- **ORGANIZACIÓN**

La empresa cuenta con el siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA DE FROSER

Gráfico # 16



Fuente: Laboratorios Frosher

Elaborado por: Mónica Guerrón

- **ÁREA DE GERENCIA, SUBGERENCIA Y ASESORÍA JURÍDICA**

La Gerencia y Subgerencia son las áreas encargadas de hacer cumplir las funciones de los diferentes departamentos, estableciendo las diversas

políticas que le permitan tomar decisiones adecuadas para la consecución de los objetivos y metas propuestas.

- **TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL ÁREA DE GERENCIA**

La empresa tiene un Gerente General, el mismo que es nombrado por la Junta General de Socios, sin embargo para la ocupación de este puesto no se requiere ser socio de la empresa, el tiempo de duración es de cuatro años en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente.

Dentro de las tareas y responsabilidad que tiene la Gerencia están:

- Representar legal, judicial y extra jurídicamente a la compañía y administrar la sociedad.
- Convocar a las Juntas Generales de Socios.
- Dirigir e intervenir en todos los negocios y operaciones de la compañía, abrir cuantas corrientes bancarias y girar, aceptar y endosar letras de cambio y otros valores negociables, cheques, órdenes de pago a nombre y por cuenta de la compañía.
- Comprar, vender e hipotecar inmuebles, y en general, intervenir en todo acto o contrato relativo a esta clase de bienes que implique transferencia de dominio o gravamen sobre ellos, previa autorización de la Junta General.
- Contratar a los trabajadores de la compañía y dar por terminados contratos.
- Tener bajo su responsabilidad todos los bienes de la compañía y vigilar la contabilidad y archivos de la empresa.
- Llevar libros de actas y demás previstos por la ley.
- Firmar certificados de aportación.

- Presentar y preparar anualmente, a conocimiento de la Junta general, un informe sobre la marcha de la compañía, igualmente esta obligado a suscribir junto al Contador, los estados financieros anuales de la compañía y someterlos a aprobación de la Junta.
- Establecer las políticas de la empresa, estilo de dirección y liderazgo.
- Toma de decisiones preventivas y correctivas.

- **TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL ÁREA DE SUBGERENCIA**

Dentro de las tareas y responsabilidades que debe cumplir el Subgerente de Laboratorios Frosher están:

- Brindar apoyo a las tareas que realiza la Gerencia General de la empresa.
- Comunicación interna y externa.
- Seguimiento a planes y programas.
- Hacer un seguimiento junto con el Departamento de Recursos Humanos la evaluación de desempeño del personal.
- Asistir a las reuniones de la Junta General.
- Junto con la Gerencia General, aprobar proyectos de producción de nuevos productos y servicios en la empresa.

- **TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL ÁREA DE ASESORÍA JURÍDICA**

El área de Asesoría Jurídica, está a cargo una abogada, que realiza las siguientes actividades:

- Brindar apoyo a la Gerencia y Subgerencia de la empresa en términos legales.

- Realiza y revisa las cláusulas de los contratos con trabajadores de la empresa, proveedores y clientes.
- Asistir a las reuniones de la Junta General.
- Proporciona asesoría legal, cuando algunas compras que va a efectuar la empresa requiera de un contrato especial.

- **CULTURA DE CALIDAD**

El aumento de calidad requiere que una organización realice cambios importantes en la filosofía empresarial, en los mecanismos de funcionamiento y en los programas. Por tal razón, en Frosher se aplican técnicas que recalcan los factores de motivación para los empleados, cambios en la cultura corporativa, y el entrenamiento de los empleados, con factores que inciden en una cultura de calidad

Así para Laboratorios Frosher del Ecuador, el conocimiento es la clave para ser competitivos. Se considera que al poner énfasis en desarrollar las capacidades del recurso humano, la calidad y productividad mejorarán en la empresa, es por esto que la organización estructurada y funcional del recurso humano y de materiales tiene por objeto la mejora continua en las áreas productivas de la empresa, realizando sus actividades con honestidad e integridad.

La empresa adopta nuevas tecnologías y mejoramiento continuo en sus procesos, generando así productos de calidad para satisfacer necesidades de los clientes y de utilidad para la comunidad, lo que se transforma en una fortaleza con un nivel de impacto alto.

2.3.2. AREA DE RECURSOS HUMANOS

Del departamento de Recursos Humanos esta a cargo un Psicólogo Industrial, el mismo que se encarga de:

- Reclutar
- Seleccionar
- Contratar
- Inducción del personal de la empresa
- Elaboración de programas de motivación
- Evaluación de desempeño.

Estas actividades las realiza, siempre buscando y pensando en el porvenir de los trabajadores, dentro de un ambiente de trabajo idóneo con las herramientas necesarias para el desenvolvimiento de las actividades, generando satisfacción en los colaboradores contribuyendo al progreso y desarrollo del mismo en la empresa.

- **FUNCIONES:**

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

- **CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL DE LABORATORIOS FROSER DEL ECUADOR - Categorías Administrativas e Instrucción Formal**

**LABORATORIOS FROSER DEL ECUADOR
CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL**

CATEGORIA	POSTGRADO	PROFESIONALES	UNIVERSITARIOS	TÉCNICOS TECNÓLOGOS	TOTAL	NIVEL ORGANIZACIONAL
Directivos	1	2			3	27,27%
Mandos Medios	1	3			4	36,36%
Administrativos			2		2	18,18%
Técnicos			1		1	9,09%
Obreros				1	1	9,09%
TOTAL	2	5	3	1	11	100%
FORMACIÓN ACADÉMICA	18,18%	45,45%	27,27%	9,09%	100%	

Tabla # 15

Fuente: Laboratorios Frosher

Elaborado por: Mónica Guerrón.

De la tabla se observa que el 36,36% del personal de la empresa corresponde a los mandos medios siendo un 75% de ellos profesionales; por otro lado el 27,27% del personal está conformado por los directivos de la empresa, que poseen formación académica de 3er. Nivel.

Lo administrativo corresponde al 18.18%, cuyo personal esta cursando la Universidad; así también el personal técnico y operario son el 9.09% del total del personal, el primero cuya formación es la universitaria (egresado) y el segundo un tecnólogo,

Del análisis anterior se puede concluir que la formación académica del personal con el que cuenta la empresa se convierte en una fortaleza con un nivel de impacto alto.

- **ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO BAJO LOS SIGUIENTES ASPECTOS:**

- **RECLUTAMIENTO**

La empresa realiza una actividad planificada y organizada con el fin de atraer a una cierta cantidad de individuos que postulen al desempeño de los cargos, cada uno de ellos presenta su hoja de vida, una fotografía,

copia de cédula y papeleta de votación, en caso de los hombres copia de la libreta militar.

- **Métodos**

Los métodos que la empresa realiza para contratar personal son:

- **Avisos en los diarios**

Laboratorios Frosher del Ecuador, contrata el servicio de anuncio de empleo en los diarios más importantes del país, solicitando personal capacitado para ocupar los cargos vacantes.

- **SOLICITUD DE EMPLEO**

Los postulantes deben entregar su Hoja de vida y llenar una solicitud de empleo, la cual consta de un formulario, el mismo que es elaborado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa, con la finalidad de obtener la información necesaria sobre los posibles candidatos. Después, se examinan las diversas solicitudes, para verificar si éstas han sido llenadas de manera correcta, así se comprueba si el candidato reúne los requisitos específicos mínimos exigidos para el desempeño del cargo

- **SELECCIÓN**

- **Requisitos**

- Edad: 20 años hasta 45 años.
- Nivel de instrucción: secundaria en adelante, dependiendo el cargo.
- Experiencia: 2 años mínimos, cargos de responsabilidad.
- Referencias: Para Frosher es importante los antecedentes que hayan tenido los postulantes en otros lugares de trabajo, con el fin de conocer sobre la integridad personal, y principalmente el grado de responsabilidad, entre ellas estas las referencias personales y laborales, previo al contrato del trabajador se hace la verificación de las mismas.

- **ENTREVISTA**

Se la realiza siempre y cuando las personas semi seleccionadas, hayan pasado por un examen Psicológico de inteligencia y personalidad, quienes reciben una llamada telefónica, en donde se les indica la fecha de la entrevista que tendrán con el Gerente. Cabe recalcar que la entrevista permite tener una primera impresión del postulante y es muy formal.

- **PERÍODO DE PRUEBA**

Este período consta de tres meses, en donde al nuevo empleado se lo evalúa de acuerdo a su desempeño dentro de la Empresa.

En estos tres meses se analiza las diferentes cualidades y destrezas del personal, variables como la estabilidad emocional, la sociabilidad, el interés, la seguridad en si mismo, la iniciativa, el criterio, la originalidad, responsabilidad, puntualidad, respeto, etc.

- **CONTRATACIÓN**

Se da cuando tanto Laboratorios Frosher como sus nuevos empleados llegan a un acuerdo formal quedando por escrito un contrato laboral donde están perfectamente claras todas las cláusulas para el correcto desempeño del nuevo trabajador, entendiéndose sus derechos y obligaciones; tanto dentro del período de prueba como para la renovación.

- **INDUCCIÓN**

La inducción está a cargo del área de Recursos Humanos, éste le permite inducirle e informarle en todos y cada uno de los procesos de la empresa, con el fin de que el nuevo empleado asimile todas las actividades que se desarrollan en el interior y exterior de la empresa.

Con el fin de que el nuevo trabajador se sienta a gusto dentro de la organización, establece planes y programas cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo.

- **Introducción en el departamento de personal:** En el suelen informarle al trabajador, la naturaleza de la empresa, en qué va a trabajar, cuales son las políticas generales de personal, etc.

- **Introducción en el puesto de trabajo:** Aquí se le presenta a su nuevo Jefe y éste a su vez tiene la función de presentarlo ante todos los compañeros de trabajo.

Por lo tanto se puede concluir expresando que Laboratorios Frosher del Ecuador maneja de una forma adecuada y precisa todo lo que concierne a la administración del recurso humano, por lo tanto a este factor interno se lo toma como una fortaleza con un nivel de impacto alto para la empresa.

2.3.3 ÁREA DE FINANZAS

Esta área es la encargada de la situación económica presente y futura de la empresa, en la cual las actividades que se realizan van en concordancia con las objetivos y metas de la administración.

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

- Realizar la Contabilidad de la empresa.
- Efectuar los cobros y pagos, con sus respectivas retenciones.
- Elaboración y control de presupuestos.
- Cumplir con las obligaciones tributarias de la empresa.
- Relación con asesorías externas fiscales, contables y/o laborales.
- Análisis de política salarial.

- Proporcionar información como: Flujos de Caja, Balances de Situación Financiera, de Costos y Resultados en el transcurso de las operaciones.

Por lo tanto para la administración correcta de los recursos financieros de la organización, se lleva Contabilidad, de acuerdo a las normas que establece la ley, convirtiéndose en una fortaleza con un nivel de impacto medio; sin embargo hay que destacar que la empresa no cuenta con un programa contable, por lo que las actividades no son automatizadas y esto demora los procesos, razón por la cual es una debilidad con un nivel de impacto medio para la empresa.

2.3.4. ÁREA DE PRODUCCIÓN

Es el área encargada de obtener productos farmacéuticos y naturales de calidad, en base a procesos eficientes, a través de la utilización de insumos adecuados, con el recurso humano apropiado. Este departamento esta conformado por tres personas: Gerente de Producción, Operador y Técnico quienes se encargan del manejo del proceso productivo.

Dentro de las funciones que se desarrollan en este departamento son:

- Planificación de producción.
- Administración de la producción.
- Almacenes de materias primas.
- Almacenes de productos terminados.
- Mantenimiento.
- Control de Calidad.

El Gerente de Producción está en la obligación de supervisar aspectos como:

- La maquinaria y las instalaciones de la planta de producción.

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

➤ **Proceso de Producción**

El proceso de Producción del Edulcorante líquido es muy sencillo, ya que cuenta con un control y supervisión del Gerente de Producción, utilizando todos los recursos y disminuyendo en lo posible los desperdicios.

➤ **Componentes**

- Materia prima: Sucralosa, Preservantes.
- Insumos: agua potable, electricidad.
- Maquinaria.
- Producto final: Edulcorante líquido para el consumo humano.
- Mano obra: operador, técnico e ingeniero.

➤ **Compras**

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

- Recibe las requisiciones de compras, atiende las peticiones en cuanto a inventario se refiere.

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

➤ **Proceso de Producción**

- Recepción de Materias Primas
- Pesaje
- Mezcla
- Control del Proceso
- Dosificación en frascos
- Etiquetado
- Embalaje final

➤ **Departamento de la calidad**

Es el encargado de realizar muestras y un análisis de laboratorio a la materia prima y al producto terminado, con lo cual se logra verificar que se cumpla con los requisitos de calidad y con los estándares de producción establecidos.

Para el cumplimiento de este objetivo el laboratorio de calidad tiene una serie de procedimientos, en los cuales se aplican unos formularios de inspección y de muestreo aplicados a materia prima, materiales de empaque y al producto terminado.

➤ **Descripción de las pruebas realizadas por el departamento de calidad**

Tabla # 16

PRUEBAS DE CONTROL	OBJETIVO
Control de peso	Determinar si el peso del producto terminado se ajusta a los estándares establecidos.
Friabilidad	Determinar la cantidad de principio activo que pierde el producto por contacto con las paredes del empaque.
Porcentaje de pureza	Determinar la cantidad de principio activo que contiene el producto.
Disolución	Determinar la cantidad de principio activo que se disuelve en un tiempo determinado.
Desintegración	Determinar el tiempo que tarda el producto en disolverse

Fuente: www.farcoplex.com

Elaborado por: Mónica Guerrón

➤ **Seguridad Ambiental**

Laboratorios Frosher del Ecuador, se preocupa mucho sobre la seguridad ambiental, es por eso que dentro de sus políticas está el cuidado y preservación del medio ambiente, y las cumple a través de la ejecución de procesos eficientes, principios de solidaridad, cooperación y acatamiento de las culturas y prácticas tradicionales.

De todo el análisis que ha sido elaborado se concluye diciendo que Laboratorios Frosher posee procesos eficientes en el área de producción, lo cual beneficia a la empresa a que siga produciendo de una forma oportuna y precisa, respetando las políticas corporativas y las medidas de seguridad ambiental, razón por la cual se convierte en una fortaleza con un nivel de impacto medio para la empresa.

2.3.5 ÁREA DE MARKETING

El área está dirigida por el Gerente Comercial de la empresa, quien tiene la función principal de establecer estrategias oportunas que ayuden a la consolidación de los objetivos y principalmente ayuden a incrementar las

ventas de los productos y servicios que ofrece Laboratorios Frosher del Ecuador. Así también deberá proporcionar datos reales de las operaciones y de los objetivos que se han logrado hasta el momento a la Gerencia, con el fin de que ésta tome decisiones adecuadas y acciones para los fines pertinentes.

Por otro lado, la empresa cuenta con dos visitadores médicos, capacitados y con experiencia, quienes se encargan de persuadir al cliente a que utilice los productos del laboratorio y no el de la competencia, este es un trabajo duro pero los visitadores médicos tienen la suficiente capacidad para atribuir los beneficios de los productos de Frosher, y las ventajas competitivas de éstos. Por otro lado es necesario indicar que los visitadores médicos no reciben por parte de la empresa ninguna capacitación, razón por la cual es una debilidad de impacto alto para la empresa.

Las actividades que se realiza en este departamento son:

- Conocimiento de los productos o servicios objeto de la actividad de la empresa.
- Coordina reuniones y visitas con clientes.
- Buscar incremento de ventas en el mercado a nivel nacional.
- Estudios de puntos débiles y fuertes de la empresa.
- Realizaciones de planes de Marketing
- Coordinación de los estudios de mercado para incrementar ventas o para el lanzamiento de nuevos productos
- Controles de los canales de distribución

Es importante conocer que Laboratorios Frosher como tal no tiene un plan de marketing, para comercializar el edulcorante Líquido, ya que es un producto nuevo, razón por la cual se convierte en una debilidad con un nivel de impacto alto.

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

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

➤ **Fijación de Precio**

- **Objetivo**

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

Así también es importante tomar en cuenta que mediante “Ley No. 152, promulgada en el Registro Oficial No. 927 en 1992, se creó el Consejo Nacional de Fijación de Precios de Medicamentos de Uso Humano, integrado por los Ministros de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, y Salud Pública; mediante Decreto Ejecutivo No. 1076 publicado en el Registro Oficial No. 253 de 1998, se establecieron las normas administrativas para la fijación, revisión, reajuste y control de precios de los medicamentos de uso humano”⁷, por esta razón el Laboratorio se rige

⁷ Registro Oficial – 16 de marzo del 2000

a los precios que están establecidos en el mercado, con los respectivos márgenes de utilidad.

➤ **Fuerza de Ventas**

• **Visitas Médicas**

La visita médica es muy útil para la Industria Farmacéutica, ya que a través de ella se logra que médicos de la Ciudad conozcan sobre un producto nuevo y lo prescriban a sus pacientes. Además se debe tener mucho cuidado al hablar con ellos, ya que se debe utilizar un lenguaje adecuado, en donde se utilicen términos concretos como una correcta nomenclatura médica, productos propios y de la competencia, así como también aplicar correctas técnicas de ventas y para complementar una serie de habilidades y destrezas en el desempeño de sus funciones.

Por otro lado, los visitantes médicos de la compañía, coordinan reuniones con los diferentes médicos en su lugar de trabajo, con el objetivo de inducirle a que utilice los productos de Frosher y no los de la competencia, explicando los beneficios de los productos que se comercializa, así como también sus ventajas competitivas.

Así también hay que recalcar que los canales de distribución de Frosher no son suficientes, ni tampoco tienen mucha planificación, por lo tanto es una debilidad de impacto alto para la empresa. Ya que al no contar con suficientes canales, no podrá comercializar su producto ampliamente en el mercado.

2.3.6 MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

MATRIZ RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO
FORTALEZAS
Genera calidad y productividad en los diferentes procesos de la empresa.
Por su organización estructurada, tiene por objeto la mejora continua en sus respectivas áreas

La formación académica del personal de Frosher es apropiada para cumplir sus objetivos
Manejo adecuado y preciso del Departamento de Recursos Humanos
Existe concordancia con los objetivos propuestos a través de una correcta utilización de los instrumentos financieros
Tiene procesos de producción eficientes
Verifican que los productos cumplan con las normas de calidad y con los estándares de producción establecidos.
Cumple con las normas de seguridad ambiental
DEBILIDADES
No cuenta con manuales organizacionales básicos.
Falta de programas contables para un control más automatizado, haciendo lento el proceso.
Bajo nivel de capacitación para los empleados.
No tiene un plan de Marketing para comercializar el producto.
Insuficiencia de los canales de distribución, lo cual no permite comercializar el producto en todo el mercado.

2.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.4.1 MATRIZ FODA

La matriz general del factor FODA, sirve para conocer el diagnóstico de cómo se encuentra la empresa en la actualidad; ya que a través de este diagnóstico se podrán establecer las estrategias a largo, mediano y corto plazo.

2.4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNO

La matriz de análisis interno permite conocer cuales son las principales fortalezas y debilidades de la empresa, ya que según estas se deben elaborar estrategias e implementarlas dentro de la organización.

Para la elaboración de esta matriz se deben establecer las fortalezas y debilidades con su respectivo nivel de impacto, que se toma de la matriz resumen, y se le asigna una calificación a cada variable de acuerdo al

factor y una ponderación de acuerdo al nivel de impacto. De la siguiente forma:

Escala de Calificación de factores y de acuerdo al nivel de impacto

Tabla # 17

FACTOR	ESCALA	IMPACTO	ESCALA
Fortaleza (+)	4	Alto	5
Fortaleza	3	Medio	3
Debilidad	2	Bajo	1
Debilidad (+)	1	Nulo	0

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Tabla # 18

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA						
FORTALEZAS						
VARIABLE	DETALLE	NIVEL DE IMPACTO	CLASIFICACIÓN (a)	PONDERACIÓN (b)	% RELATIVO (c)	VALOR ORDENADA d=(a)*(c)
ORGANIZACIÓN	Genera calidad y productividad en los diferentes procesos de la empresa.	ALTO	4	5	0,087719	0,3508772
	Por su organización estructurada, tiene por objeto la mejora continua en sus respectivas áreas	ALTO	4	5	0,087719	0,3508772
R.R.H.H	La formación académica del personal de Frosher es apropiada para cumplir sus objetivos	ALTO	4	5	0,087719	0,3508772
	Manejo adecuado y preciso del Departamento de Recursos Humanos	ALTO	4	5	0,087719	0,3508772
FINANCIERA	Existe concordancia con los objetivos propuestos a través de una correcta utilización de los instrumentos financieros	MEDIO	3	3	0,052632	0,1578947

PRODUCCIÓN	Tiene procesos de producción eficientes	ALTO	4	5	0,087719	0,3508772
	Verifican que los productos cumplan con las normas de calidad y con los estándares de producción establecidos.	ALTO	4	5	0,087719	0,3508772
	Cumple con las normas de seguridad ambiental	MEDIO	3	3	0,052632	0,1578947
DEBILIDADES						
ORGANIZACIÓN	No cuenta con manuales organizacionales básicos.	MEDIO	2	3	0,052632	0,1052632
FINANCIERA	Falta de programas contables para un control más automatizado, haciendo lento el proceso.	MEDIO	2	3	0,052632	0,1052632
MARKETING	Bajo nivel de capacitación para los empleados.	ALTO	1	5	0,052632	0,0526316
	No tiene un plan de Marketing para comercializar el producto.	ALTO	1	5	0,052632	0,0526316
	Insuficiencia de los canales de distribución, lo cual no permite comercializar el producto en todo el mercado.	ALTO	1	5	0,052632	0,0526316
TOTAL				57	1	2,79

Elaborado por: Mónica Guerrón.

El valor 2,79 (X₀) corresponde al valor de la abscisa X, que nos indica el valor ponderado de la fortaleza y debilidad que la empresa presenta.

2.4.3 MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO

La matriz de análisis externo permite conocer cuales son las principales oportunidades y amenazas del entorno macro y micro que le rodea a la empresa, ya que según estas se deben elaborar estrategias e implementarla para un mejor desenvolvimiento de la organización dentro del país.

Para la elaboración de esta matriz se deben establecer las oportunidades y amenazas del macro y micro ambiente con su respectivo nivel de impacto, que se toma de la matriz resumen, y se le asigna una calificación a cada variable de acuerdo al factor y una ponderación de acuerdo al nivel de impacto. De la siguiente forma:

Escala de Calificación de factores y de acuerdo al nivel de impacto

Tabla # 19

FACTOR	ESCALA	IMPACTO	ESCALA
Oportunidad (+)	4	Alto	5
Oportunidad	3	Medio	3
Amenaza	2	Bajo	1
Amenaza (+)	1	Nulo	0

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Tabla # 20

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA						
OPORTUNIDADES						
VARIABLE	DETALLE	NIVEL DE IMPACTO	CLASIFICACIÓN (a)	PONDERACIÓN (b)	% RELATIVO (c)	VALOR ORDENADA d = (a)*(c)
ECONÓMICA	Crecimiento relativo del PIB, ya que el Consumo público y el de los hogares aumentara	ALTO	4	5	0,052632	0,2105263
	Posibilidad de exportar el producto y mantener el saldo positivo de la balanza comercial	ALTO	4	5	0,052632	0,2105263

Plan estratégico de Marketing

	Debido a la dolarización, se pueden adquirir insumos en el exterior a precios razonables	MEDIO	3	3	0,031579	0,0947368
	Remesas mensuales que son invertidas en un porcentaje considerable en salud	MEDIO	3	3	0,031579	0,0947368
	Existe poder adquisitivo en la Población a pesar de que esta disminuyendo.	MEDIO	3	3	0,031579	0,0947368
	Debido a la migración se puede tener nexos en otros países para comercializar el producto.	MEDIO	3	3	0,031579	0,0947368
SOCIAL	Debido a las necesidades y exigencias de las personas, los estilos de vida van cambiando.	ALTO	4	5	0,052632	0,2105263
CULTURAL	En la actualidad hay gran cantidad de mujeres que cuidan su figura consumiendo productos light.	ALTO	4	5	0,052632	0,2105263
TECNOLÓGICA	Gracias a la tecnología que posee, se tiene procesos eficientes y eficaces.	ALTO	4	5	0,052632	0,2105263
ECOLÓGICA	Preservación del medio ambiente, acatando las exigencias internacionales	MEDIO	3	3	0,031579	0,0947368
INTERNACIONAL	Apertura comercial con exigencias internacionales debido a la globalización	ALTO	4	5	0,052632	0,2105263

Plan estratégico de Marketing

CLIENTES	El mercado se encuentra en constante crecimiento, y hay que satisfacer sus necesidades	ALTO	4	5	0,052632	0,2105263
PROVEEDORES	Variedad de proveedores con los cuales se tiene alto poder de negociación	MEDIO	3	3	0,031579	0,0947368
COMPETENCIA	El mercado es oportuno para comercializar el edulcorante líquido.	MEDIO	3	3	0,031579	0,0947368
RELACIONES CON EL SECTOR	El sector se presta para realizar alianzas estratégicas	MEDIO	3	3	0,031579	0,0947368
AMENAZAS						
ECONÓMICA	La inflación tiende al aumento, afectando directamente al consumidor final	ALTO	1	5	0,052632	0,0526316
	Inestabilidad de las tasas de interés en el mercado	MEDIO	2	3	0,031579	0,0631579
POLÍTICO	Altos índices de desempleo y subempleo, afectando al desarrollo del país y al consumo del producto	MEDIO	2	3	0,031579	0,0631579
	Inestabilidad política, que afecta directamente a la producción.	ALTO	1	5	0,052632	0,0526316
INTERNACIONAL	Debido a la no suscripción del TLC, no se puede comercializar el producto a nivel internacional.	ALTO	1	5	0,052632	0,0526316

	Sin la liberación de aranceles, el producto se exportará a costos altos.	ALTO	1	5	0,052632	0,0526316
COMPETENCIA	Fuerte competencia en el mercado de edulcorantes.	ALTO	1	5	0,052632	0,0526316
SUSTITUTOS	Diversidad de edulcorantes y endulzantes,	ALTO	1	5	0,052632	0,0526316
		TOTAL		95	1	2,67

Elaborado por: Mónica Guerrón.

El valor 2,67 (Yo) corresponde al valor de la ordenada Y, que nos indica el valor ponderado de la oportunidades y amenazas que la empresa presenta.

2.4.4 GRÁFICO DE EVALUACIÓN INTERNA – EXTERNA

Este cuadro está conformado por los resultados ponderados de la evaluación de la matriz de evaluación interna, en el eje X (2,79) (horizontal) y los resultados ponderados de la evaluación de la matriz de factores externos, en el eje Y (2.67) (vertical).

El cuadrante que refleja el cruce de ambos determina el estado actual de la empresa y las estrategias a seguir.

GRÁFICO DE DIAGNÓSTICO INTERNO – EXTERNO (IE)

Tabla # 21

		Y			
			Débil (1,00 - 1,99)	Promedio (2,00 - 2,99)	Sólido (3,00 - 4,00)
Oportunidad (+)	X				
Oportunidad	Alto		I	II	III

Amenaza	(3,00 - 4,00)	CREZCA Y DESARROLLE	CREZCA Y DESARROLLE	CONSERVE Y MANTENGA
	Medio	IV	V	VI
	(2,00 - 2,99)	CREZCA Y DESARROLLE	CONSERVE Y MANTENGA	COSECHE O ENAJENE
Amenaza (+)	Bajo	VII	VIII	IX
	(1,00 - 1,99)	CONSERVE Y MANTENGA	COSECHE O ENAJENE	COSECHE O ENAJENE
	Debilidad (+)	Debilidad	Fortaleza	Fortaleza (+)

Fuente: Laboratorios Frosher del Ecuador - Administración Estratégica FRED, David

Elaborado Por: Mónica Guerrón

2.4.5 DIAGNÓSTICO

Según el gráfico, Laboratorios Frosher, se encuentra en el cuadrante V, el cual significa que la empresa debe conservarse y mantenerse; ya que debido a las fuertes amenazas que se encuentran alrededor de la empresa, deberá elaborar estrategias que le permitan enfrentar con facilidad todos los aspectos negativos que se encuentran en el entorno.

Por otro lado, Laboratorios Frosher también cuenta con Fortalezas sólidas que le permiten desarrollarse y ubicarse en el mercado con la producción de toda su línea de productos.

Así también debe tener en cuenta las debilidades que tiene y a través de las estrategias que se formule, lograr superarlas.

2.5 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

En vista de que ya se ha realizado el diagnóstico, es necesario y conveniente identificar las áreas estratégicas ofensivas y defensivas, así como también las de respuesta estratégica, ya que facilitarán la

elaboración de estrategias para ubicarlas en el mapa estratégico de Laboratorios Frosher.

2.5.1 IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS ESTRATÉGICAS: OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

Tabla # 22

MATRIZ DE ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA - FO - LABORATORIOS FROSHER DEL ECUADOR									
INCIDENCIA ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	OPORTUNIDADES	Crecimiento relativo del PIB, ya que el Consumo público y el de los hogares aumentara Posibilidad de exportar el producto y mantener el saldo positivo de la balanza comercial Debido a las necesidades y exigencias de las personas, los estilos de vida van cambiando. En la actualidad hay gran cantidad de mujeres que cuidan su figura consumiendo productos light. Gracias a la tecnología que posee, se tiene procesos eficientes y eficaces. Apertura comercial con exigencias internacionales debido a la globalización El mercado se encuentra en constante crecimiento, y hay que satisfacer sus necesidades							TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	
FORTALEZAS									
Genera calidad y productividad en los diferentes procesos de la empresa.	F1	3	1	1	3	3	1	1	13
Por su organización estructurada, tiene por objeto la mejora continua en sus respectivas áreas	F2	1	1	1	1	1	1	1	7

La formación académica del personal de Frosher es apropiada para cumplir sus objetivos	F3	1	1	1	1	1	1	1	7
Manejo adecuado y preciso del Departamento de Recursos Humanos	F4	1	1	1	1	1	1	1	7
Tiene procesos de producción eficientes	F5	3	5	3	1	5	3	1	21
Verifican que los productos cumplan con las normas de calidad y con los estándares de producción establecidos.	F6	5	5	3	3	5	3	5	29
TOTAL		14	14	10	10	16	10	10	

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Se nota que la empresa cuenta con fortalezas con un nivel de impacto alto para la misma, como lo es la obtención de procesos eficientes, así como también es importante recalcar que una de sus mayores fortalezas es la verificación de los productos antes de que salgan al mercado mediante estándares de producción. Así también tiene oportunidades que le permitirán desarrollarse en el entorno.

Tabla # 23

MATRIZ DE ÁREAS DE DEFENSA ESTRATÉGICA – DA - LABORATORIOS FROSHER DEL ECUADOR								
INCIDENCIA ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	AMENAZAS	La inflación tiende al aumento, afectando directamente al consumidor final	Inestabilidad política, que afecta directamente a la producción.	Debido a la no suscripción del TLC, no se puede comercializar el producto a nivel internacional.	Sin la liberación de aranceles, el producto se exportará a costos altos.	Fuerte competencia en el mercado de edulcorantes.	Diversidad de edulcorantes y endulzantes,	TOTAL
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	
DEBILIDADES								
Bajo nivel de capacitación para los visitantes médicos.	D1	1	1	1	1	3	1	8
No tiene un plan de Marketing para comercializar el producto.	D2	3	3	5	3	5	3	22

Insuficiencia de los canales de distribución, lo cual no permite comercializar el producto en todo el mercado.	D3	3	3	5	3	5	3	22
TOTAL		7	7	11	7	13	7	

Elaborado por: Mónica Guerrón.

En esta matriz se observa que las debilidades que tiene Frosher son principalmente la Falta de un plan de Marketing para comercializar sus productos, así como también la insuficiencia de canales de distribución, los cual impide que el producto llegue a todas las personas, y una debilidad que debe ser muy considerada a futuro es el bajo nivel de capacitación de los visitadores médicos.

Así también sus más grandes amenazas es no poder exportar el producto libre de aranceles, debido a que el TLC aún no ha sido firmado en el País. Y la principal para el producto es que en el mercado existe diversidad de edulcorantes, y frente a esto hay que establecer estrategias que permitan ingresar al mercado y tomar una parte del edulcorante más competitivo y posicionarse en la mente del consumidor.

Tabla # 24

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA - FA - LABORATORIOS FROSHER DEL ECUADOR							
INCIDENCIA ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	AMENAZAS	La inflación tiende al aumento, afectando directamente al consumidor final	Inestabilidad política, que afecta directamente a la producción.	Debido a la no suscripción del TLC, no se puede comercializar el producto a nivel internacional.	Sin la liberación de aranceles, el producto se exportará a costos altos.	Fuerte competencia en el mercado de edulcorantes.	Diversidad de edulcorantes y endulzantes,
							TOTAL

FORTALEZAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	
Genera calidad y productividad en los diferentes procesos de la empresa.	F1	3	1	5	1	5	1	16
Por su organización estructurada, tiene por objeto la mejora continua en sus respectivas áreas	F2	1	1	1	1	1	1	6
La formación académica del personal de Frosher es apropiada para cumplir sus objetivos	F3	1	1	1	1	1	1	6
Manejo adecuado y preciso del Departamento de Recursos Humanos	F4	1	1	1	1	1	1	6
Tiene procesos de producción eficientes	F5	3	3	5	3	5	3	22
Verifican que los productos cumplan con las normas de calidad y con los estándares de producción establecidos.	F6	5	1	5	3	5	3	22
TOTAL		14	8	18	10	18	10	

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Tabla # 25

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO - DO - LABORATORIOS FROSHER DEL ECUADOR									
INCIDENCIA ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	OPORTUNIDADES	Crecimiento relativo del PIB, ya que el Consumo público y el de los hogares aumentara	Posibilidad de exportar el producto y mantener el saldo positivo de la balanza comercial	Debido a las necesidades y exigencias de las personas, los estilos de vida van cambiando.	En la actualidad hay gran cantidad de mujeres que cuidan su figura consumiendo productos light.	Gracias a la tecnología que posee, se tiene procesos eficientes y eficaces.	Apertura comercial con exigencias internacionales debido a la globalización	El mercado se encuentra en constante crecimiento, y hay que satisfacer sus necesidades	TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	
DEBILIDADES									
Bajo nivel de capacitación para los visitantes médicos.	D1	1	1	1	1	1	1	1	7

No tiene un plan de Marketing para comercializar el producto.	D2	5	5	3	1	1	5	5	25
Insuficiencia de los canales de distribución, lo cual no permite comercializar el producto en todo el mercado.	D3	5	1	3	3	3	5	5	25
TOTAL		11	7	7	5	5	11	11	

Elaborado por: Mónica Guerrón.

2.5.2 PROPUESTA DEL NUEVO MAPA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Se presenta la propuesta del mapa estratégico de acuerdo a:

2.5.2.1 MISIÓN

Somos una empresa que produce y comercializa productos farmacéuticos y naturales de consumo humano bajo normas de calidad y eficiencia, con la más alta tecnología, satisfaciendo las necesidades de cuidado de salud de la ciudad de Quito, mejorando el estilo de vida

2.5.2.2 VISIÓN

Llegar a ser para el año 2015, la primera empresa nacional productora y comercializadora de productos farmacéuticos y naturales de consumo humano, basándonos en la ética y el respeto mutuo entre el cliente interno y externo.

2.5.2.3 VALORES

- **RESPECTO:** Se considera los pensamientos, sentimientos y acciones tanto de los clientes como de los proveedores y trabajadores aceptando la libertad de las demás personas y la propia.
- **RESPONSABILIDAD:** Cumplir a cabalidad con las obligaciones en el tiempo y fecha acordada.
- **HONESTIDAD:** Trabajar a favor de la integridad y la verdad mediante productos 100% confiables.

2.5.2.4 PRINCIPIOS.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Se lo realiza con transparencia y profesionalismo, permitiendo una comunicación clara con el fin de obtener objetivos que puedan ser desarrollados por la organización.
- **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:** en Frosher siempre la innovación va de la mano con la creatividad, ya que es un elemento principal a la hora de la comercialización de sus productos.
- **CONSIDERACIÓN AL CLIENTE:** Siempre se tiene muy en cuenta el respeto y la consideración tanto al cliente interno como externo, ya que son la base de la organización.

2.5.3 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES

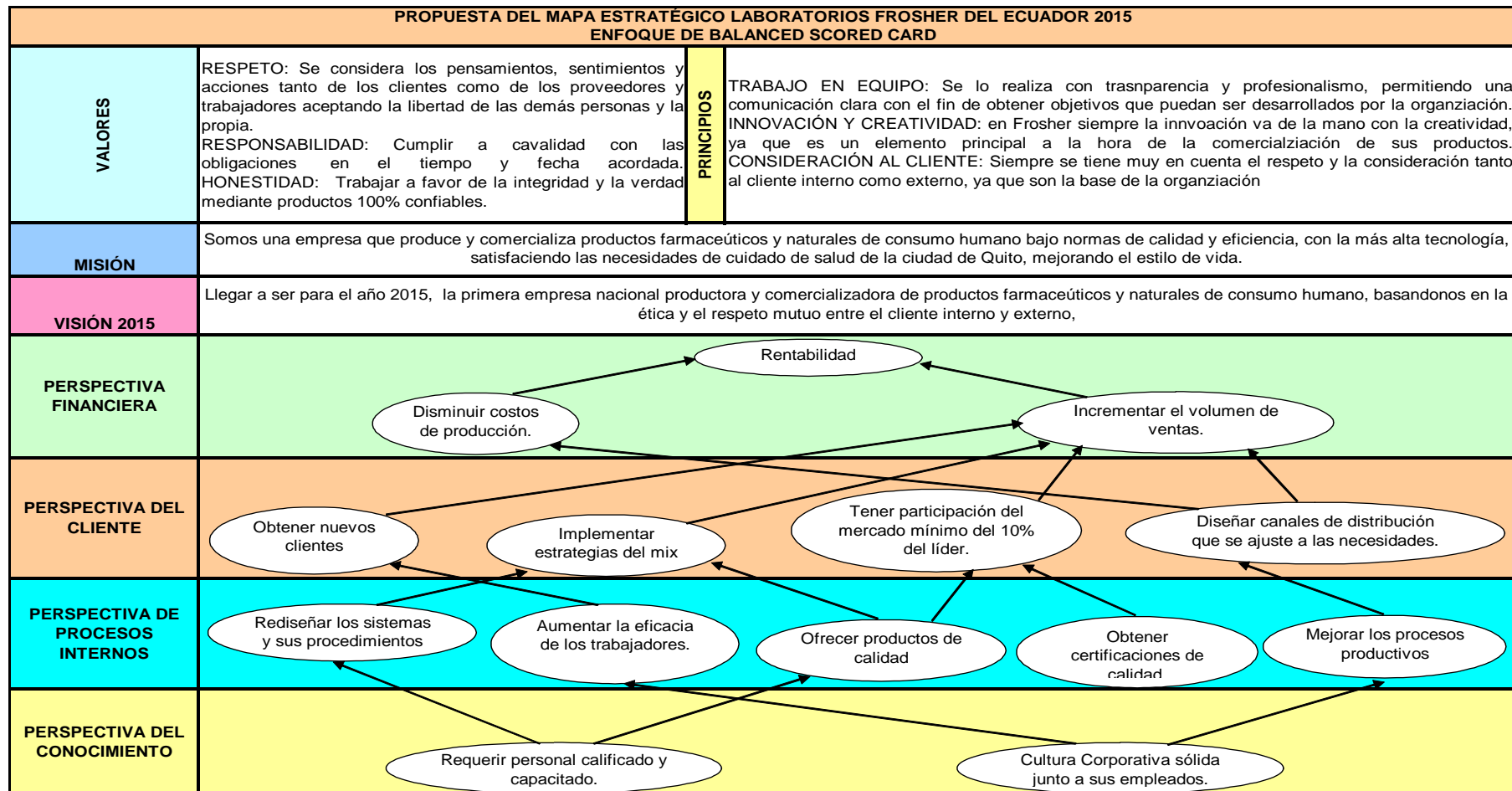
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES							
Nº	FACTOR FORTALEZAS - DEBILIDADES	ESTRATEGIA	PROYECTO	OBJETIVO	FASEAMIENTO		
					CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
					< de 1 año	de 1 a 2 años	> a 2 años
1	Genera calidad y productividad en los diferentes procesos de la empresa.	Canalizar los procesos para la mejora continua	Mejoramiento de la infraestructura. Adquisición de maquinaria. Establecer políticas financieras para los diferentes procesos de la empresa	Disminuir los costos de producción. Estar a la vanguardia en lo que se refiere a la tecnología.			X
2	Por su organización estructurada, tiene por objeto la mejora continua en sus respectivas áreas	Mejorar los procesos administrativos	Diseñar manuales organizacionales para cada área	Conocer el funcionamiento de la empresa. Rediseñar los sistemas y sus procedimientos. Aumentar la eficiencia de los trabajadores de toda la organización	X		
3	La formación académica del personal de Frosher es apropiada para cumplir sus objetivos	Conservar el nivel de profesionales dentro de la organización	Establecer reglas para conservar el nivel de profesionales de la organización	Requerir personal calificado y capacitado	X		
4	Manejo adecuado y preciso del Departamento de Recursos Humanos	Ampliar las políticas del Departamento de Recursos Humanos	Mantener programas internos de desarrollo personal	Tener una cultura corporativa sólida junto a sus empleados	X		

Plan estratégico de Marketing

5	Tiene procesos de producción eficientes	Mantener los procesos eficientes de producción	Establecer políticas en la organización, con el fin de continuar con los procesos eficientes en la producción	Ofrecer productos de calidad a los consumidores. Mejorar los procesos productivos Implementar un sistema de calidad bajo las normas ISO	X			
6	Verifican que los productos cumplan con las normas de calidad y con los estándares de producción establecidos.	Cumplir con las normas de calidad y estándares de producción	Implementar sistemas de calidad	Obtener las más altas certificaciones de calidad.			X	
7	Bajo nivel de capacitación para los visitadores médicos.	Lograr que los visitadores médicos sean competitivos	Implementar programas de capacitación	Incrementar el volumen de ventas	X			
8	No tiene un plan de Marketing para comercializar el producto.	Lograr un posicionamiento en el mercado	Diseñar un mix de marketing y ejecutarlo	Obtener nuevos clientes. Tener una participación del mercado mínimo el 10% del líder. Implementar estrategias del mix	X			
9	Insuficiencia de los canales de distribución, lo cual no permite comercializar el producto en todo el mercado.	Aumento de canales de distribución para que el producto llegue.	Diseñar un plan de rutas con el fin de que el producto llegue a todo el mercado.	Obtener un canal de distribución que se ajuste a las necesidades. Diseñar un nuevo canal de distribución	X			

Elaborado por: Mónica Guerrón.

2.5.4 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

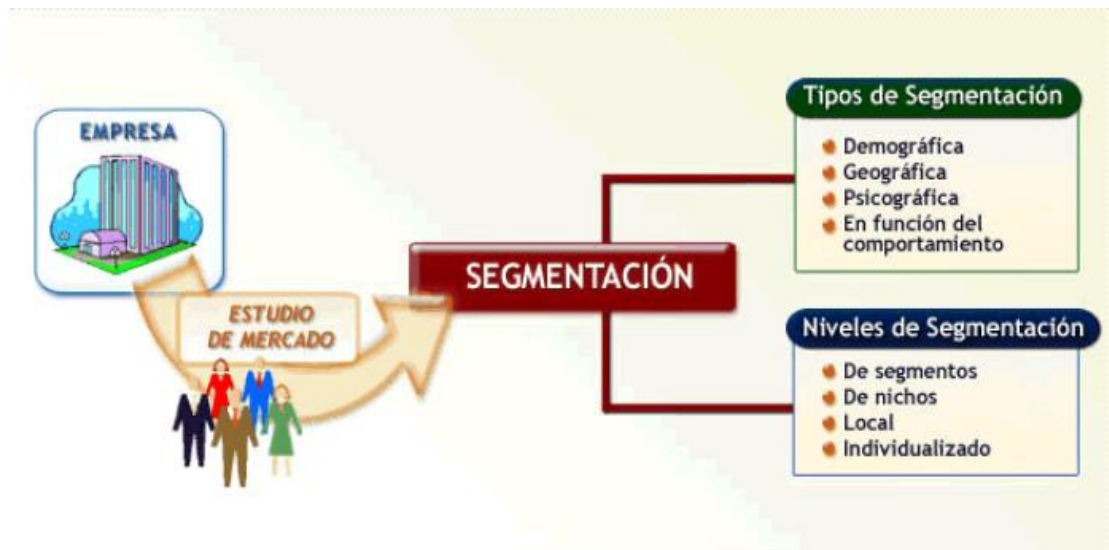


Elaborado por: Mónica Guerrón.

CAPITULO III

“INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”

3.1 MARCO TEÓRICO



3.1.1 SEGMENTACIÓN

Segmentación es diferenciar el mercado total de un producto o servicio, en un cierto numero de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre si y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gastos de sus componentes, que se denominan segmentos, obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing mas adecuadas para lograr los objetivos establecidos a priori por la empresa.⁸

⁸ www.uc3m.es/marketing

Para el caso estudio de investigación del nuevo edulcorante Gota Light, el mercado se encuentra segmentado en tres estratos, los mismos que se han dividido por edades comprendidas entre los 20 años en adelante.

Ya que se supone, que son personas con capacidad adquisitiva y por ende con capacidad de tomar sus propias decisiones de consumo.

3.1.2 IMPORTANCIA DE LA SEGMENTACIÓN

La segmentación es importante porque a través de ella, se puede conocer el mercado objetivo, o el mercado meta hacia el cual el producto debe dirigirse. Por ende es necesario realizar una adecuada segmentación, ya que es la única forma de obtener resultados precisos que ayuden a la organización a obtener resultados efectivos.

Así también la buena segmentación que se realice en la investigación de mercados permite conocer el segmento idóneo hacia el cual el producto tiene que dirigirse.

Por esta razón, se debe tener mucho cuidado al momento de segmentar el mercado, ya que se debe considerar variables que permitan identificar las necesidades del consumidor.

3.1.3 CLASES DE SEGMENTACIÓN

Las clases de segmentación que existen y que ayudan a encontrar el mercado meta son:

Segmentación Geográfica:

Es la división del mercado en diferentes unidades geográficas, tales como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios.⁹

⁹ KOTLER, Phillip. "Dirección de Marketing. La edición del milenio" Ed. PrenticeHall, México., 2001

Segmentación Demográfica:

El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.¹⁰

Segmentación Psicográfica:

Es la división de un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad.¹¹

Segmentación Por Conducta:

Es la división de un mercado en grupos según sus conocimientos, actitudes, costumbres o respuestas ante un producto.¹²

3.1.4 MÉTODOS PARA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Segmentación simple.- significa seleccionar como mercado meta un grupo homogéneo del total del mercado para satisfacer un segmento único que permite a una compañía penetrar en un mercado pequeño y adquirir reputación como empresa de expertos o especialistas en el mercado limitado.

Segmentación múltiple.- es donde hay dos o mas grupos diferentes de clientes potenciales se identifican como segmentos de mercado meta. Se desarrolla una mezcla de mercadotecnia por separado para obtener cada segmento; una compañía desarrollara una variedad diferentes del producto básico para cada segmento como parte de la estrategia de segmentación múltiple, puede realizase también sin cambios en el producto, con

¹⁰ STANTON, ET AL. "**Fundamentos de Marketing**" Ed. McGrawHill, México, 11ª ed., 1999. 170-244pp

¹¹ KOTLER, Phillip. "**Dirección de Marketing. La edición del milenio**" Ed. PrenticeHall, México., 2001

¹² KOTLER, Phillip. "**Dirección de Marketing. La edición del milenio**" Ed. PrenticeHall, México., 2001

programas separados de mercadotecnia orientado a un segmento diferente del mercado

3.1.5 SELECCIÓN DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS DEL MERCADO
<i>GEOGRÁFICOS</i>	
Región	Sierra
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito
Zonas	Norte, Sur, Centro y Valle.
<i>DEMOGRÁFICOS</i>	
Sexo	Femenino – Masculino
Edad	Desde los 30 años en adelante
Género	Desde los 20 años en adelante.
Clase social	Media
<i>PSICOGRÁFICOS</i>	
Estilo de vida	Toman acciones como el ejercicio, dieta, alimentos nutricionales, para mantener su cuerpo saludable.
PATRONES DE UTILIZACIÓN DEL PRODUCTO	
<i>Tasa de Uso</i>	Usuarios de edulcorantes y endulzantes
<i>Estatus de lealtad</i>	Consumidores de marcas de edulcorantes líderes en el mercado.
<i>Grado de disposición</i>	Quiénes serán los principales consumidores

Hay que recalcar también que para una segmentación eficaz, es importante que los segmentos de mercados posean las siguientes Características:¹³

- **Mesurabilidad:** El grado en que pueden medirse el tamaño y el poder adquisitivo de los segmentos.
- **Accesibilidad:** el grado en el cual los segmentos pueden alcanzarse y atenderse.
- **Sustancialidad:** el grado en el cual los segmentos son lo bastante amplios o lucrativos.
- **Procesabilidad:** el grado en el cual es posible diseñar programas eficaces para atraer y satisfacer a estos segmentos.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos tiempos, se ha observado un gran crecimiento por el consumo de edulcorantes en la población ecuatoriana que ha sustituido al azúcar común, sus principales consumidores son las personas diabéticas, aquellas que quieren verse y sentirse bien, las que hacen ejercicio y realizan dietas, por tal razón grandes empresas se han visto en la necesidad y oportunidad de importar dicho producto sea en polvo o en pastillas para la comercialización en el país.

El problema de la investigación radica en introducir en la ciudad de Quito, un edulcorante líquido, cuyo fin principal es la de reemplazar al azúcar, cumpliendo la función de endulzar pero de forma Light; cabe señalar también que la presentación de este producto no existe en la ciudad, por ende se necesita realizar una contratación del estudio de mercado para conocer los posibles competidores, oferta y demanda; proveedores de materia prima, principales importadores, y quien es el grupo de personas que consume edulcorantes en la ciudad y que lo sustituirían por el nuevo producto.

¹³ KOTLER, Phillip. "Dirección de Marketing. La edición del milenio" Ed. PrenticeHall, México., 2001

3.2.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación es conocer si las personas que consumen edulcorantes o endulzantes aceptan o lo sustituyen a su endulzante por el nuevo edulcorante líquido.

3.2.2 TIPO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Población: Es todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen, y sólo ellos.

Muestra: En todas las ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo, lo que hacemos es trabajar con una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, ejemplificar las características de la misma.

Dependiendo de los procedimientos de selección a ser utilizados, se puede clasificar a las muestras en dos grupos:

3.2.2.1 MUESTREO NO PROBABILÍSTICO:

En este tipo de muestreo, puede haber clara influencia de la persona o personas que seleccionan la muestra o simplemente se realiza atendiendo a razones de comodidad. Salvo en situaciones muy concretas en la que los errores cometidos no son grandes, debido a la homogeneidad de la población, en general no es un tipo de muestreo riguroso y científico, dado que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra. Por ejemplo, si hacemos una encuesta telefónica por la mañana, las personas que no tienen teléfono o que están trabajando, no podrán formar parte de la muestra.

A veces, para estudios exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que la muestra sea representativa.

Los métodos de muestreo no probabilísticos no garantizan la representatividad de la muestra y por lo tanto no permiten realizar estimaciones inferenciales sobre la población.

Tipos:

- De Conveniencia
- De Juicios
- Por Cuotas
- De Bola de Nieve
- Discrecional

Muestreo por cuotas.-

También denominado en ocasiones "accidental". Se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación. Mantiene, por tanto, semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad de aquél.

En este tipo de muestreo se fijan unas "cuotas" que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones.

Muestreo opinático o intencional:

Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su utilización en sondeos preelectorales de zonas que en anteriores votaciones han marcado tendencias de voto.

Muestreo casual o incidental:

Se trata de un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es el utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso (los profesores de universidad emplean con mucha frecuencia a sus propios alumnos).

Bola de nieve:

Se localiza a algunos individuos, los cuales conducen a otros, y estos a otros, y así hasta conseguir una muestra suficiente. Este tipo se emplea muy frecuentemente cuando se hacen estudios con poblaciones "marginales", delincuentes, sectas, determinados tipos de enfermos, etc.

3.2.2.2 MUESTREO PROBABILÍSTICO

En este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra. Por lo tanto es el tipo de muestreo que deberemos utilizar en nuestras investigaciones, por ser el riguroso y científico.

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de

una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables.

Tipos:

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

Muestreo aleatorio simple:

El procedimiento empleado es el siguiente: 1) se asigna un número a cada individuo de la población y 2) a través de algún medio mecánico (bolas dentro de una bolsa, tablas de números aleatorios, números aleatorios generados con una calculadora u ordenador, etc.) se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido.

Este procedimiento, atractivo por su simpleza, tiene poca o nula utilidad práctica cuando la población que estamos manejando es muy grande.

Muestreo aleatorio sistemático:

Este procedimiento exige, como el anterior, numerar todos los elementos de la población, pero en lugar de extraer n números aleatorios sólo se extrae uno. Se parte de ese número aleatorio i , que es un número elegido al azar, y los elementos que integran la muestra son los que ocupa los lugares i , $i+k$, $i+2k$, $i+3k$, ..., $i+(n-1)k$, es decir se toman los individuos de k en k , siendo k el resultado de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra:

$k = N/n$. El número i que empleamos como punto de partida será un número al azar entre 1 y k .

El riesgo este tipo de muestreo está en los casos en que se dan periodicidades en la población ya que al elegir a los miembros de la muestra con una periodicidad constante (k) podemos introducir una homogeneidad que no se da en la población. Imaginemos que estamos seleccionando una muestra sobre listas de 10 individuos en los que los 5 primeros son varones y los 5 últimos mujeres, si empleamos un muestreo aleatorio sistemático con $k=10$ siempre seleccionaríamos o sólo hombres o sólo mujeres, no podría haber una representación de los dos sexos.

Muestreo aleatorio estratificado:

Trata de obviar las dificultades que presentan los anteriores ya que simplifican los procesos y suelen reducir el error muestral para un tamaño dado de la muestra. Consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según la profesión, el municipio de residencia, el sexo, el estado civil, etc.). Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra. Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra. En ocasiones las dificultades que plantean son demasiado grandes, pues exige un conocimiento detallado de la población. (Tamaño geográfico, sexos, edades,...).

La distribución de la muestra en función de los diferentes estratos se denomina afijación, y puede ser de diferentes tipos:

Afijación Simple: A cada estrato le corresponde igual número de elementos muestrales.

Afijación Proporcional: La distribución se hace de acuerdo con el peso (tamaño) de la población en cada estrato.

Afijación Óptima: Se tiene en cuenta la previsible dispersión de los resultados, de modo que se considera la proporción y la desviación típica. Tiene poca aplicación ya que no se suele conocer la desviación.

Muestreo aleatorio por conglomerados:

Los métodos presentados hasta ahora están pensados para seleccionar directamente los elementos de la población, es decir, que las unidades muestrales son los elementos de la población.

En el muestreo por conglomerados la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, a la que llamamos conglomerado. Las unidades hospitalarias, los departamentos universitarios, una caja de determinado producto, etc., son conglomerados naturales. En otras ocasiones se pueden utilizar conglomerados no naturales como, por ejemplo, las urnas electorales. Cuando los conglomerados son áreas geográficas suele hablarse de "muestreo por áreas".

El muestreo por conglomerados consiste en seleccionar aleatoriamente un cierto número de conglomerados (el necesario para alcanzar el tamaño muestral establecido) y en investigar después todos los elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos.

3.2.3 JUSTIFICACIÓN:

- **Población objeto:** Hombres y mujeres que viven en la ciudad de Quito, de 20 años en adelante.

- **Unidades de muestreo:** 676.977 personas.
- **Unidades de análisis:** Hombres y Mujeres.
- **Marco muestral:** lista de unidades o elementos de muestreo.
- **Muestra:** 170 encuestas

El tipo de muestra que se ha obtenido, es a través de un muestreo probabilístico estratificado con una afijación simple, porque se toma en cuenta a todo el universo para que sea investigado.

Para lo cual se ha realizado una encuesta piloto a 10 personas de la ciudad de Quito y que a través de ella se ha obtenido los siguientes resultados:

ÉXITO	FRACASO
8	2

Dicho esto, se procede a calcular la muestra, y por ende se ha establecido una investigación por estratos de la siguiente forma:

Primer estrato	20 a 35 años
Segundo estrato	36 a 50 años
Tercer estrato	51 años en adelante

Esta clasificación por estratos permitirá conocer el segmento idóneo hacia el cual el producto debe dirigirse.

Para lo cual, se debe calcular una Población Finita así:

Para un universo Finito, cuya población en la Ciudad de Quito, de personas de 20 años en adelante sean hombres y mujeres es de 637.977¹⁴ habitantes

¹⁴ MARKOP, Índice Estadístico- Ecuador 2005, Edición limitada, Quito-Ecuador 2005. Censo Poblacional 2001.

según los datos de Markop, por lo tanto el tamaño de la muestra viene dado por la siguiente fórmula general:

$$TM = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Población total
- p = Probabilidad de ocurrencia del evento (éxito)
- q = Probabilidad de no ocurrencia del evento (fracaso)
- Z²= Nivel de confianza (expresado en desviación estándar)
- e²= Error de estimación (máximo error permisible por unidad)
- n = Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se realizó el cálculo con la fórmula de finito nominal, dado a que es conocido el número del universo así:

$$TM = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$TM = \frac{1.96^2 * 0.8 * 0.2 * 637977}{0.06^2 (637977 - 1) + 1.96^2 * 0.8 * 0.2}$$

$$TM = 170,69 \rightarrow 170$$

Se ha considerado un éxito del 0.8 y un fracaso del 0.2, obtenidos de la pregunta tipo de la encuesta piloto.

Con un valor de N= 637.977; considerado como el total de personas entre los 20 años en adelante, que residen en la ciudad de Quito considerados hombres y mujeres, quienes podrían ser clientes potenciales de Laboratorios Frosher del edulcorante líquido.

Se tomo en cuenta un nivel de confianza del 95% de donde se obtiene el 1.96, con un error del 6%.

3.2.4 ELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.¹⁵

Las técnicas a utilizarse en esta investigación son:

La Encuesta: En este método se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población. Una muestra es un grupo considerable de personas que reúne ciertas características del grupo objeto de estudio.

En la investigación de mercados la encuesta será la principal técnica a utilizar para la recolección de información necesaria, nos proporcionara datos de la competencia, de la empresa, del producto entre otros, para luego elaborar las estrategias necesarias para el producto.

Para el desarrollo de la investigación de el edulcorante líquido, la encuesta estará dirigida a aquellas personas que consumen edulcorantes, ya sean diabéticos o personas que lo consumen dentro de su dieta diaria. Con el fin de determinar cuantas personas lo consumen y si estarían dispuestas a sustituir el edulcorante utilizado por un nuevo edulcorante líquido.

¹⁵ www.lafacu.com/apuntes/educación/metodologiadelainvestigación/default.html

La Entrevista: Una vez diseñado un cuestionario se procede a entrevistar a personas consideradas líderes de opinión. Generalmente, los participantes expresan información valiosa para el producto o servicio.

La entrevista se la realizará a personas capacitadas sobre el tema, como médicos, nutricionistas, etc.

La Observación: Otra opción que tenemos para obtener información es a través de la observación. Con simplemente observar la conducta del público primario se puede obtener conclusiones.¹⁶

3.2.5 DISEÑO DEL INSTRUMENTO ELEGIDO

El instrumento elegido para la investigación de mercados es la encuesta, ya que se considera como un instrumento muy útil que otorga resultados fáciles de interpretar y verídicos, que con la ayuda de un programa estadístico, se obtienen resultados que benefician a la toma de decisiones por parte de los ejecutivos de Frosher.

Hay que tomar en cuenta que la encuesta es el método o el instrumento más fácil que la empresa utiliza para obtener datos que sean suficientes y necesarios para el conocimiento de las diversas necesidades que el cliente tiene. Por tal razón, se considera a este instrumento la base para un buen servicio y para la elaboración de un producto que se adapte a las necesidades del mercado y del cliente final.

¹⁶ www.lafacu.com/apuntes/educación/metodologiadelainvestigación/default.html

3.3 PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

Se elaboraron 170 encuestas, distribuidas para los tres estratos, las mismas que fueron ejecutadas en una semana, tratando de abarcar todo el universo.

Por otro lado, cabe recalcar que las personas dentro del primer estrato se mostraron muy apáticas para contestar las preguntas de la encuesta. En tanto que para las personas del segundo estrato, les causo curiosidad, y prestaron mayor importancia a la encuesta. Y para finalizar a las personas del tercer estrato les llamo mucho la atención de la nueva presentación del nuevo tipo de edulcorante, y dijeron en su mayoría que si aceptarían y si lo sustituirían por el edulcorante utilizado.

3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos de las encuestas han sido tabulados de forma ordenada, por estratos, es decir primero se han tabulado las encuestas del primer estrato correspondientes a las encuestadas llenadas por las personas de 20 a 35 años; después las encuestas del segundo estrato correspondientes a las llenadas por las personas de 36 a 50 años y para finalizar el tercer estrato comprendido de los 51 años en adelante.

Hay que recalcar que el procesamiento de datos y la obtención de resultados se lo ha desarrollado con la ayuda del programa estadístico SPSS 12.

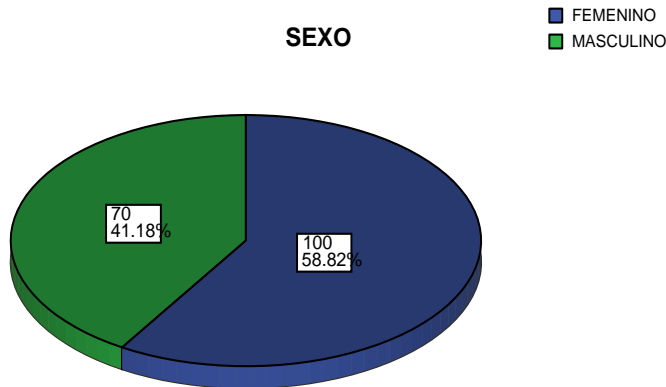
3.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS GLOBALES DE INVESTIGACIÓN

SEXO

Tabla # 26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FEMENINO	100	58,8	58,8	58,8
	MASCULINO	70	41,2	41,2	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Gráfico # 17



ANÁLISIS: De las 170 personas encuestadas, se observa que 100 personas son de género femenino, equivalente a un 58,82%, y el 41,18% corresponde al género masculino, es decir 70 personas.

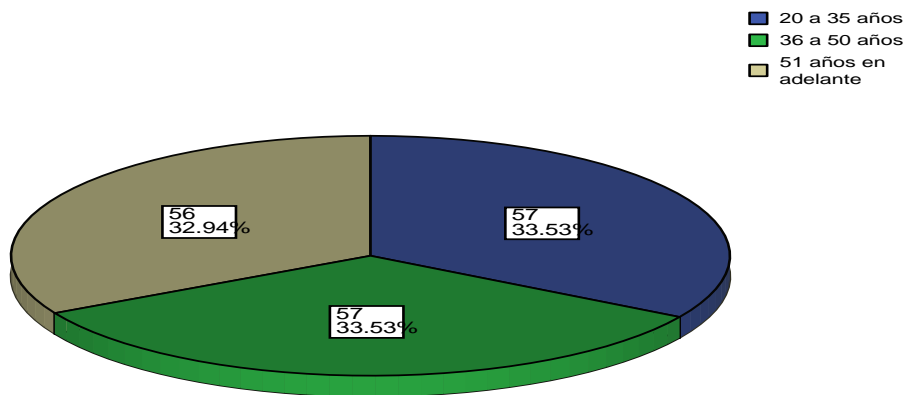
EDAD

Tabla # 27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 a 35 años	57	33,5	33,5	33,5
	36 a 50 años	57	33,5	33,5	67,1
	51 años en adelante	56	32,9	32,9	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Gráfico # 18

EDAD



ANÁLISIS: De las 170 personas encuestadas, se dividió por estratos de acuerdo a la edad de las personas, el primer estrato corresponde a las edades comprendidas entre los 20 y 35 años, quienes son 56 personas, equivalente a un 33,53%, así también el estrato comprendido entre las edades de 36 años a 50 años. Y para finalizar, el tercer estrato, comprendido entre los 51 años en adelante, quienes corresponden al 32,94%, equivalente a 56 personas.

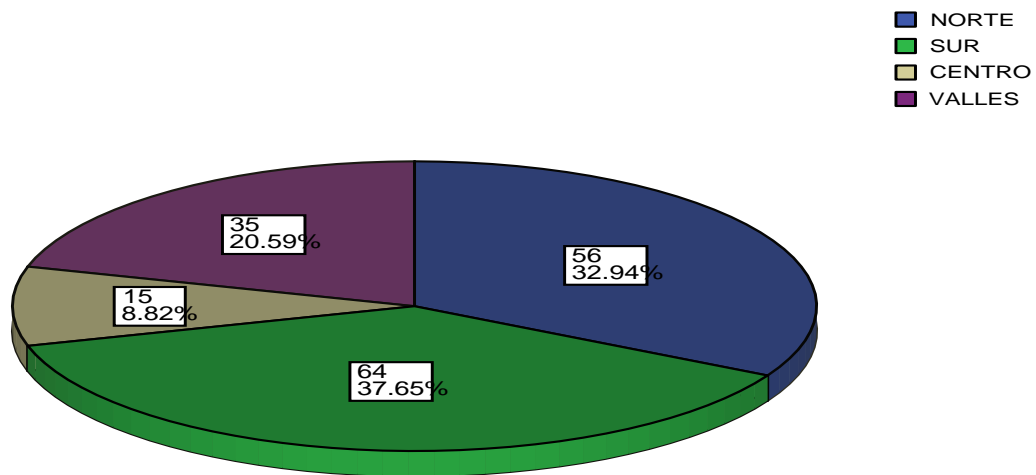
RESIDENCIA

Tabla # 28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NORTE	56	32,9	32,9	32,9
	SUR	64	37,6	37,6	70,6
	CENTR O	15	8,8	8,8	79,4
	VALLES	35	20,6	20,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Gráfico # 19

RESIDENCIA



ANALISIS: De las 170 personas encuestadas, se tiene que el 32,94% vive en el norte, equivalente a 56 personas; así también el 37,65% reside en el sur equivalente a 64 personas, un 20,59% en los valles, equivalente a 35 personas, y apenas un 8,82% de personas que residen en el centro, equivalente a 15 personas.

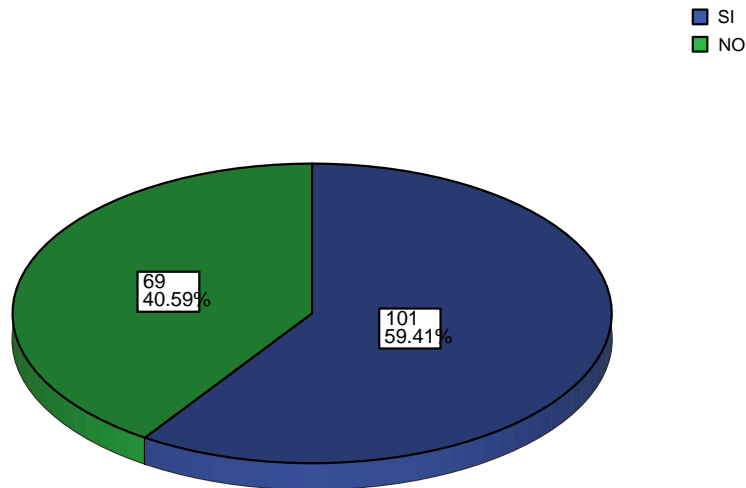
ACCIONES

Tabla # 29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	101	59,4	59,4	59,4
	NO	69	40,6	40,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Gráfico # 20

ACCIONES



ANÁLISIS: De las personas encuestadas, se tiene que el 40,59% no realiza ninguna acción para mantener su cuerpo saludable, equivalente a 69 personas, y el 59,41% equivalente a 101 personas, si realiza acciones para mantener su cuerpo saludable.

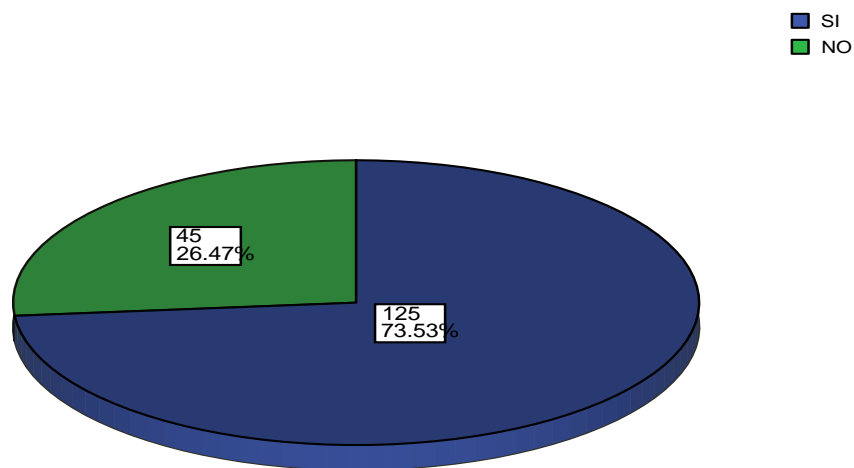
UTILIZACIÓN DE EDULCORANTES

Tabla # 30

		Frecuen cy	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	SI	125	73,5	73,5	73,5
	NO	45	26,5	26,5	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Gráfico # 21

UTILIZACION.EDULCORANTES



ANÁLISIS: De las personas encuestadas, el 73,53% si utilizan edulcorantes y endulzantes, entendiéndose también dentro de este grupo al azúcar común, equivalente a 1255 personas, y un 26,47% de personas que no consumen edulcorantes equivalente a 45 individuos.

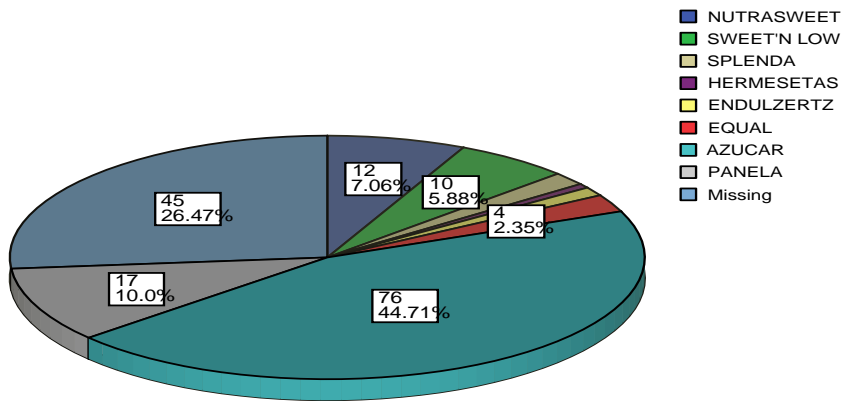
CUAL EDULCORANTE CONSUMIRÍA

Tabla # 31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUTRASWEET	12	7,1	9,6	9,6
	SWEET'N LOW	10	5,9	8,0	17,6
	SPLENDA	3	1,8	2,4	20,0
	HERMESETAS	1	,6	,8	20,8
	ENDULZERTZ	2	1,2	1,6	22,4
	EQUAL	4	2,4	3,2	25,6
	AZUCAR	76	44,7	60,8	86,4
	PANELA	17	10,0	13,6	100,0
	Total	125	73,5	100,0	
Missing	System	45	26,5		
Total		170	100,0		

Gráfico # 22

CUAL.EDULCORANTE



ANÁLISIS: De las personas que consumen edulcorantes y endulzantes, se tiene que 76 personas consumen azúcar, 12 personas consumen nutrasweet, 10 personas sweet'n low; 3 personas splenda, 1 persona hermesetas; endulzert 2 personas, equal 4 personas, y 17 personas panela.

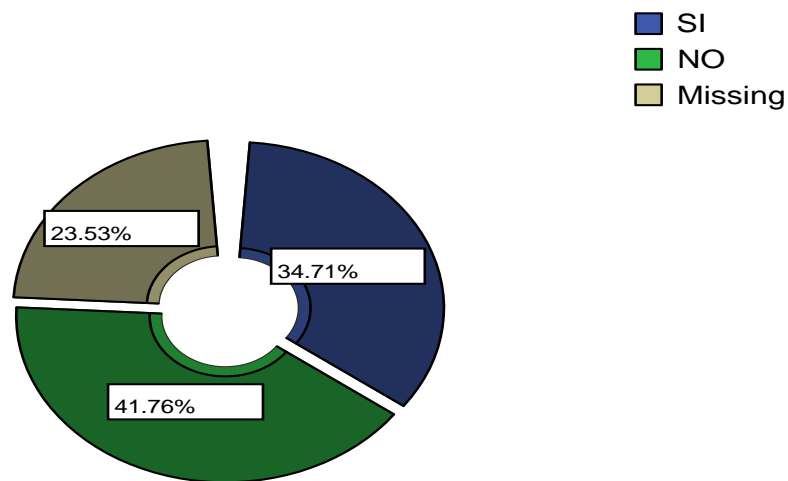
LE GUSTARIA UTILIZAR EDULCORANTES

Tabla # 32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	59	34,7	45,4	45,4
	NO	71	41,8	54,6	100,0
	Total	130	76,5	100,0	
Missing	System	40	23,5		
Total		170	100,0		

Gráfico # 23

LE GUSTARIA UTILIZAR EDULCORANTES



ANÁLISIS: De las 170 personas encuestadas, se tiene que 59 personas equivalente al 34,71% si les gustaría utilizar edulcorantes; así el 41,76% no les gustaría utilizar ningún tipo de edulcorante, equivalente a 71 personas.

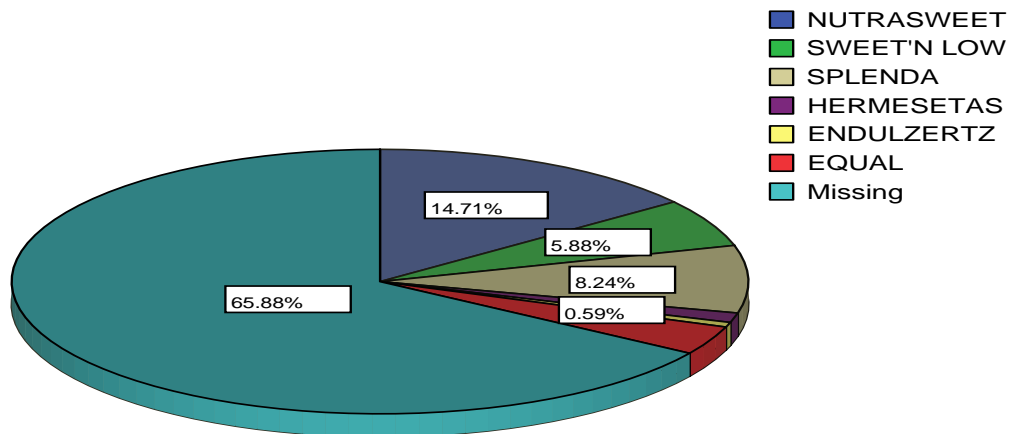
CUAL EDULCORANTE LE GUSTARÍA CONSUMIR

Tabla # 33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUTRASWEET	25	14,7	43,1	43,1
	SWEET'N LOW	10	5,9	17,2	60,3
	SPLENDA	14	8,2	24,1	84,5
	HERMESETAS	2	1,2	3,4	87,9
	ENDULZERTZ	1	,6	1,7	89,7
	EQUAL	6	3,5	10,3	100,0
	Total	58	34,1	100,0	
Missing	System	112	65,9		
Total		170	100,0		

Gráfico # 24

CUAL LE GUSTARIA UTILIZAR



ANÁLISIS: De las 58 personas que si les gustaría utilizar edulcorantes, a 25 de ellas les gustaría utilizar Nutrasweet, a 10 de ellas les gustaría usar Sweet'n low, a 14 de ellas Splenda, a 2 personas Hermesetas, a 6 personas Equal, y solo a 1 persona Endulzertz.

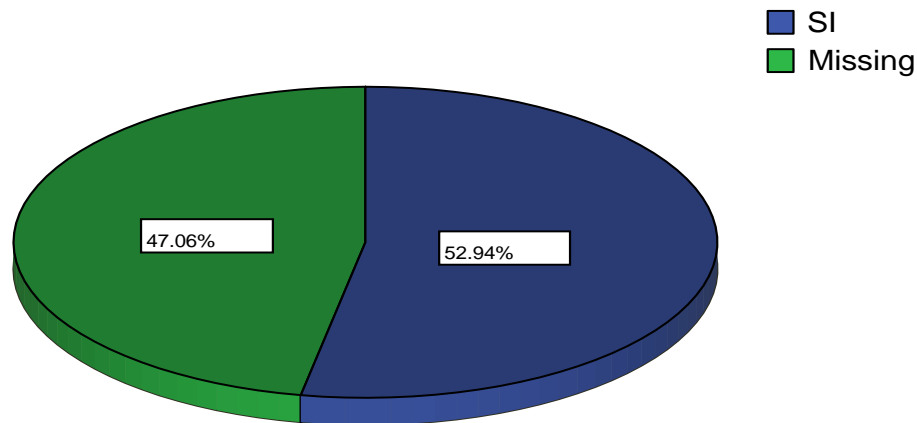
EXISTENCIA DEL EDULCORANTE LÍQUIDO

Tabla # 34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	90	52,9	100,0	100,0
Missing	System	80	47,1		
Total		170	100,0		

Gráfico # 25

EXISTENCIA DE UN EDULCORANTE LIQUIDO



ANÁLISIS: De las personas encuestadas, se tiene que a 90 personas equivalente al 52,94% si le gustaría que exista un edulcorante líquido. Es decir que a todos los encuestados que consumen edulcorantes o que les gustaría utilizar edulcorantes, si les agrada la idea de que exista un edulcorante líquido.

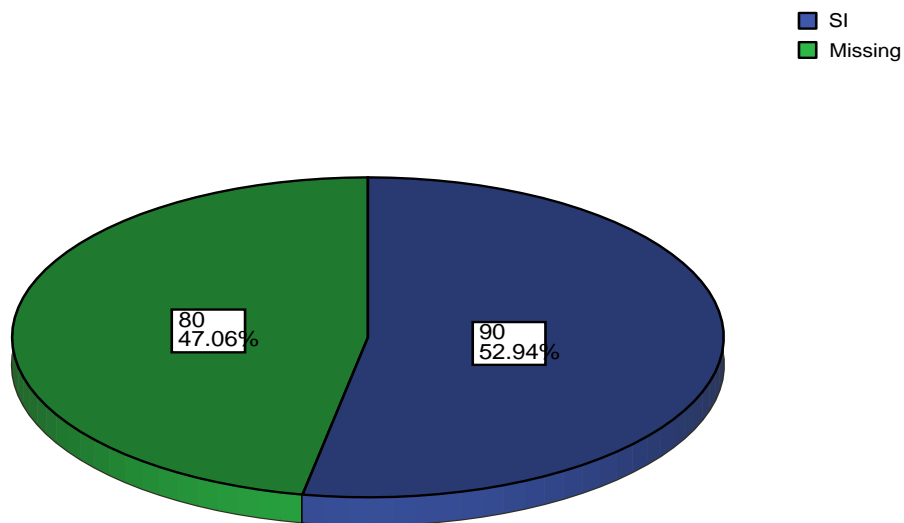
DISPOSICIÓN PARA CONSUMIR

Tabla # 35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	90	52,9	100,0	100,0
Missing	System	80	47,1		
Total		170	100,0		

Gráfico # 26

DISPOSICION.A.CONSUMIR



ANÁLISIS: De las 90 personas que respondieron que si les gustaría la existencia de un edulcorante líquido, las mismas 90 personas respondieron que si estarían dispuestas a consumir este nuevo edulcorante líquido Gota Light.

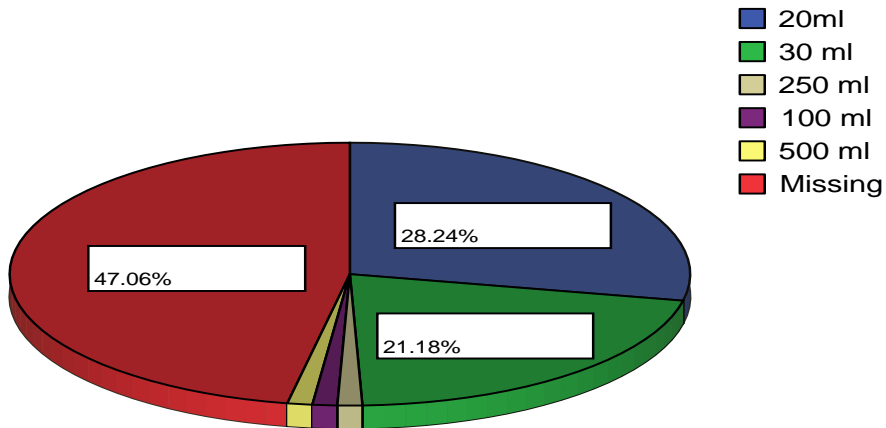
TAMAÑO DEL EDULCORANTE

Tabla # 36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20ml	48	28,2	53,3	53,3
	30 ml	36	21,2	40,0	93,3
	250 ml	2	1,2	2,2	95,6
	100 ml	2	1,2	2,2	97,8
	500 ml	2	1,2	2,2	100,0
	Total	90	52,9	100,0	
Missing	System	80	47,1		
Total		170	100,0		

Gráfico # 27

TAMAÑO



ANÁLISIS: De las 90 personas que si les gustaría que exista un edulcorante líquido, 48 personas prefieren que el tamaño del edulcorante sea de 20ml, 36 personas prefieren que se de 30 ml; 2 personas de 250ml; a 2 personas más de 100ml; y a 2 últimas personas de 500ml.

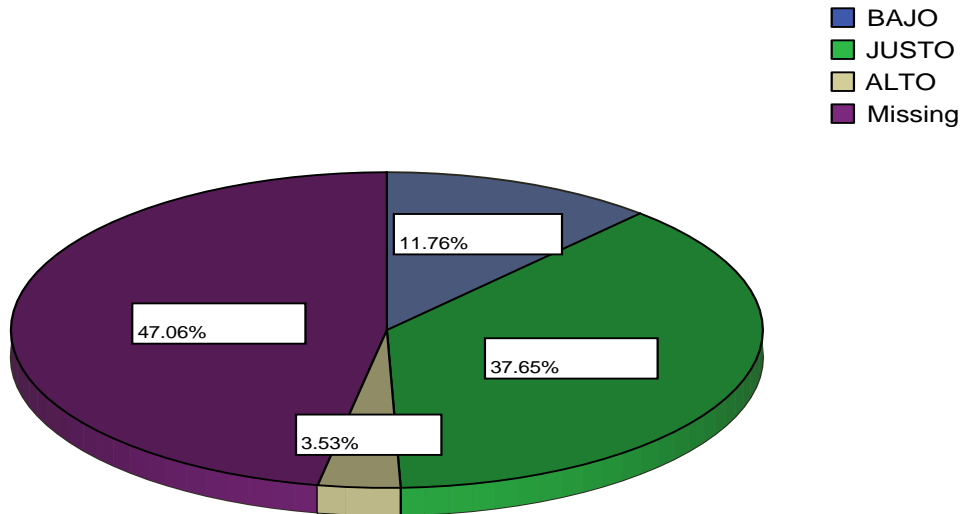
COSTO

Tabla # 37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BAJO	20	11,8	22,2	22,2
	JUSTO	64	37,6	71,1	93,3
	ALTO	6	3,5	6,7	100,0
	Total	90	52,9	100,0	
Missing	System	80	47,1		
Total		170	100,0		

Gráfico # 28

COSTO



ANÁLISIS: De las personas que si les gustaría este edulcorante, se tiene que 64 personas señalan que el precio es justo, equivalente al 37,65%, 20 personas señalan que el precio es bajo, equivalente al 11,76%. Y un 3,53% señalan que el precio es alto, equivalente a 6 personas.

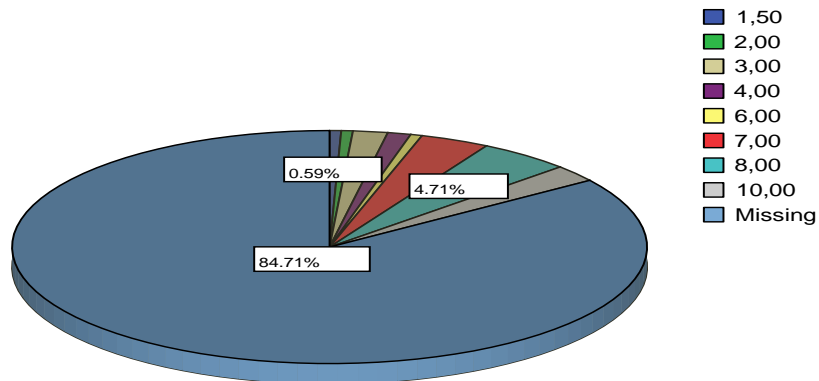
DISPOSICIÓN A PAGAR

Tabla # 38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,50	1	,6	3,8	3,8
	2,00	1	,6	3,8	7,7
	3,00	3	1,8	11,5	19,2
	4,00	2	1,2	7,7	26,9
	6,00	1	,6	3,8	30,8
	7,00	6	3,5	23,1	53,8
	8,00	8	4,7	30,8	84,6
	10,00	4	2,4	15,4	100,0
	Total	26	15,3	100,0	
	Missing	System	144	84,7	
Total		170	100,0		

Gráfico # 29

DISPOSICION A PAGAR



ANÁLISIS: De las personas que pensaron que el precio estaba muy alto, 1 persona prefieren pagar \$1,50, 1 persona \$2,00, 3 personas \$3, y 2 personas \$4. Así también las personas que pensaron que el precio estaba muy bajo, decidieron 1 persona pagar \$6, 6 personas \$7, 8 personas \$8, y 4 personas \$10.

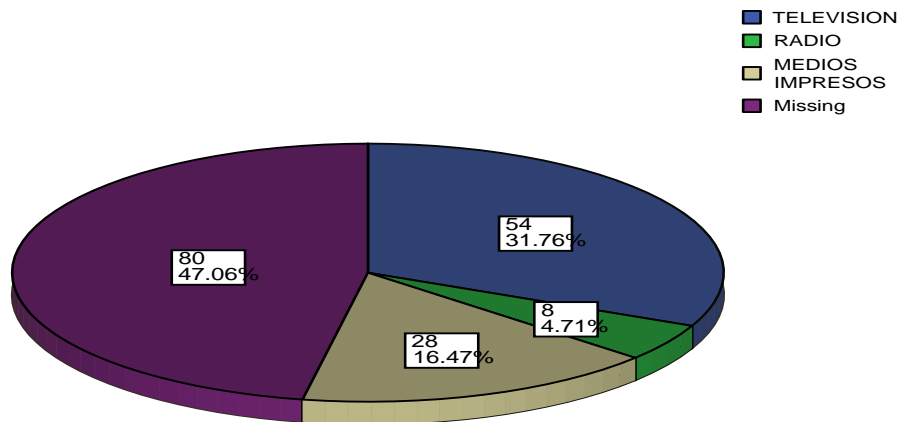
MEDIOS PUBLICITARIOS

Tabla # 39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TELEVISION	54	31,8	60,0	60,0
	RADIO	8	4,7	8,9	68,9
	MEDIOS IMPRESOS	28	16,5	31,1	100,0
	Total	90	52,9	100,0	
Missing	System	80	47,1		
Total		170	100,0		

Gráfico # 30

MEDIOS.PUBLICITARIOS



ANÁLISIS: Existe un 31,76% equivalente a 54 personas que consideran que la televisión es el mejor medio para dar a conocer un edulcorante, un 4,71% equivalente a 8 personas que consideran más importante la radio, y un 18,47% equivalente a 28 personas que consideran que es mejor los medios impresos para dar a conocer un edulcorante.

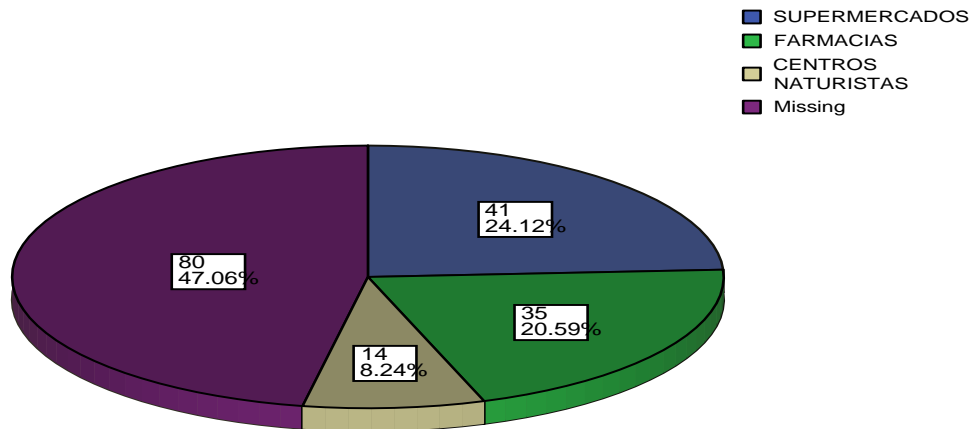
DONDE PREFIERE ADQUIRIR EL PRODUCTO

Tabla # 40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SUPERMERCADOS	41	24,1	45,6	45,6
	FARMACIAS	35	20,6	38,9	84,4
	CENTROS NATURISTAS	14	8,2	15,6	100,0
	Total	90	52,9	100,0	
Missing	System	80	47,1		
Total		170	100,0		

Gráfico # 31

DONDE.ADQUIRIR.EL.PRODUCTO



ANÁLISIS: De las personas encuestadas, que si les gustaría consumir el edulcorante líquido, un 24,12% equivalente a 41 personas señalan que les gustaría adquirir el producto en los supermercados, un 20,59% equivalente a 35 personas les gustaría adquirir el producto en Farmacias y a un 8,24% equivalente a 14 personas prefieren adquirir el producto en los principales centros naturistas.

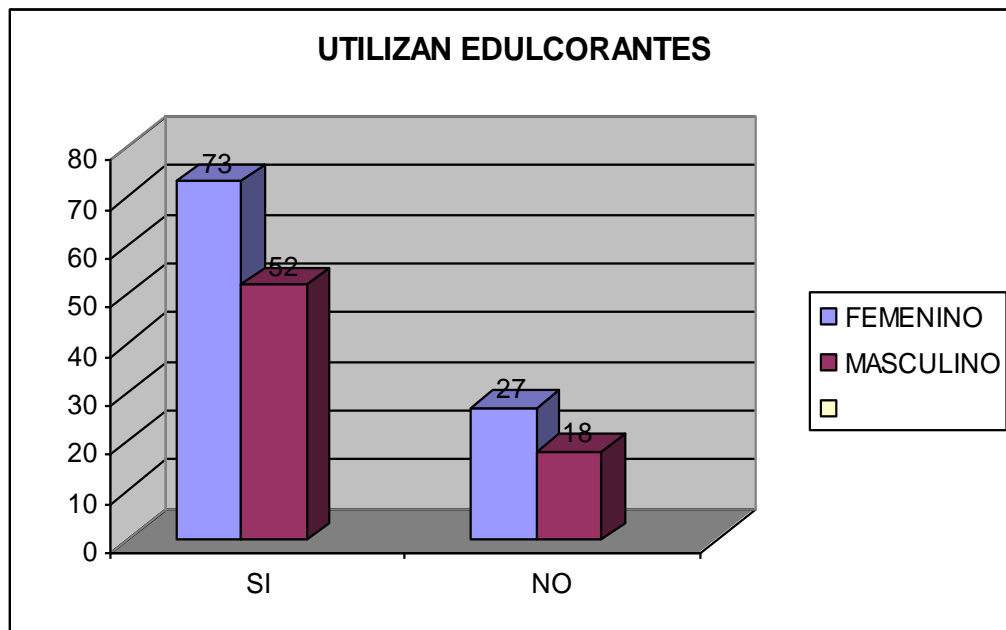
CRUCE DE VARIABLES

SEXO - UTILIZACION DE EDULCORANTES

Tabla # 41

		UTILIZACION DE EDULCORANTES		Total
		SI	NO	
SEXO	FEMENINO	73	27	100
	MASCULINO	52	18	70
Total		125	45	170

Gráfico # 32



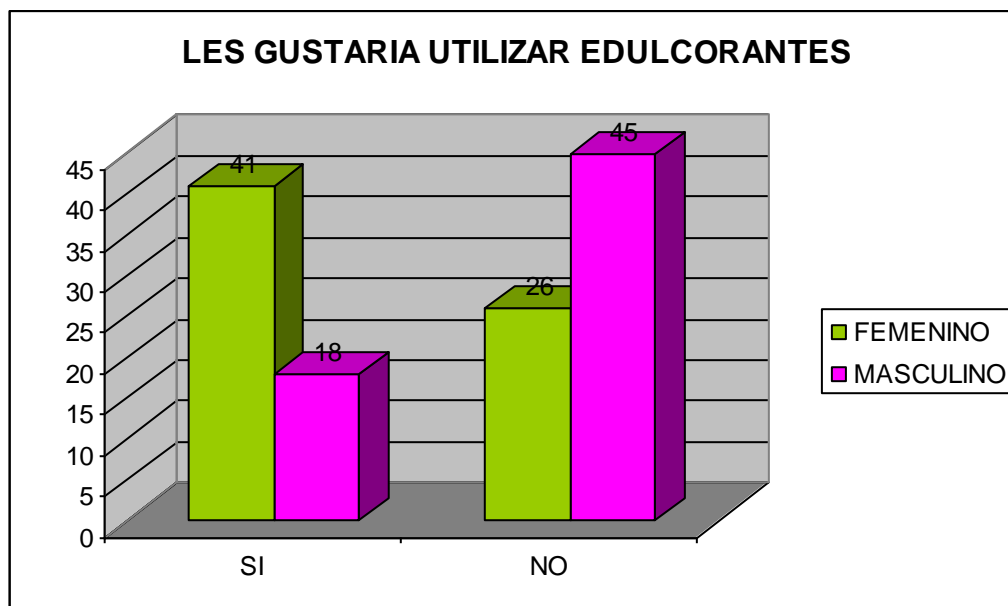
ANÁLISIS: En el gráfico, se observa que 73 mujeres si utilizan edulcorantes, y 27 mujeres no. Por otro lado, se observa también que 52 hombres si utilizan edulcorantes y 18 hombres no utilizan.

SEXO - LE GUSTARIA UTILIZAR EDULCORANTES

Tabla # 42

		LE GUSTARIA UTILIZAR EDULCORANTES		Total
		SI	NO	
SEXO	FEMENINO	41	26	67
	MASCULINO	18	45	63
Total		59	71	130

Gráfico # 33



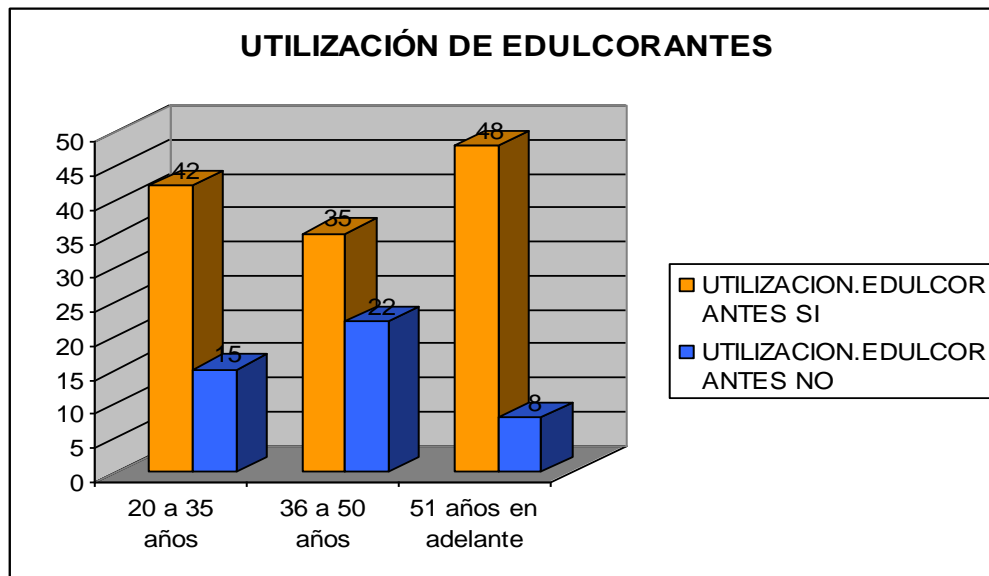
ANÁLISIS: Del gráfico, se nota que a 41 mujeres si les gustaría utilizar edulcorantes, y a 26 mujeres no. Así también se observa que a 18 hombres si les gustaría utilizar edulcorantes y a 45 hombres no. Se puede notar claramente que las mujeres son quienes estarían dispuestas a utilizar el edulcorante.

EDAD - UTILIZACIÓN DE EDULCORANTES

Tabla # 43

		UTILIZACION.EDULCORANTES		Total
		SI	NO	
EDAD	20 a 35 años	42	15	57
	36 a 50 años	35	22	57
	51 años en adelante	48	8	56
Total		125	45	170

Gráfico # 34



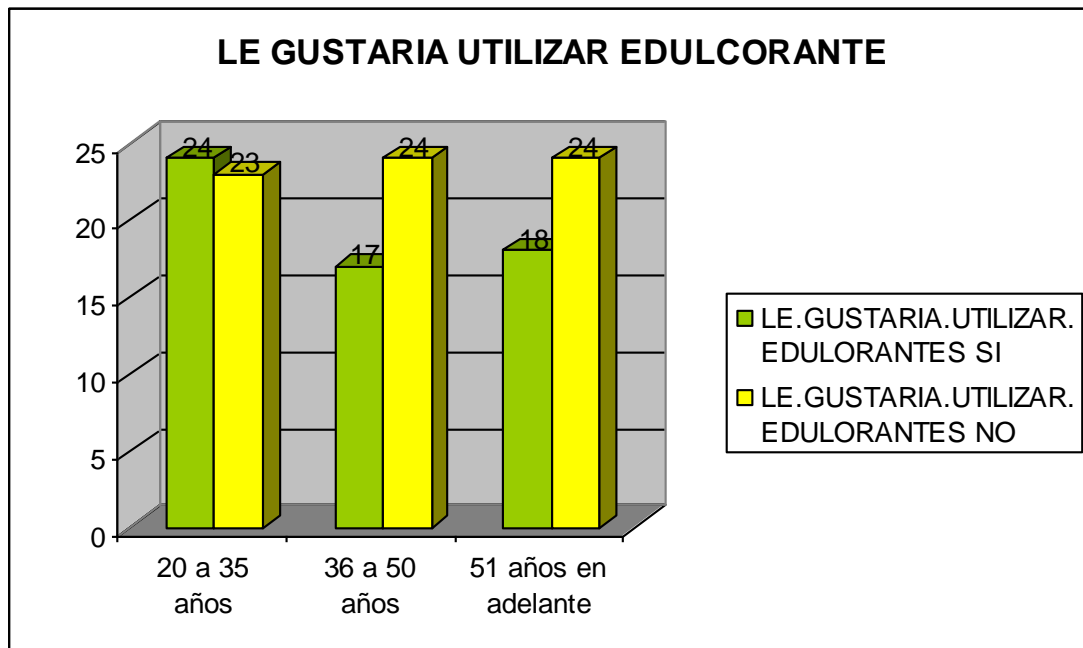
ANÁLISIS: En el gráfico, se puede observar que del primer estrato comprendido entre los 20 y 35 años; 42 personas si utilizan edulcorantes, y a 15 personas no. Del segundo estrato comprendido entre los 36 y 50 años, se tiene que 35 personas si utilizan edulcorantes y 22 personas no. Y del tercer estrato comprendido entre los 51 años en adelante, se obtiene que 48 personas si utilizan edulcorantes y únicamente 8 personas no utilizan.

EDAD - LE GUSTARÍA UTILIZAR EDULCORANTES

Tabla # 44

		LE GUSTARIA UTILIZAR EDULCORANTES		Total
		SI	NO	
EDAD	20 a 35 años	24	23	47
	36 a 50 años	17	24	41
	51 años en adelante	18	24	42
Total		59	71	130

Gráfico # 35



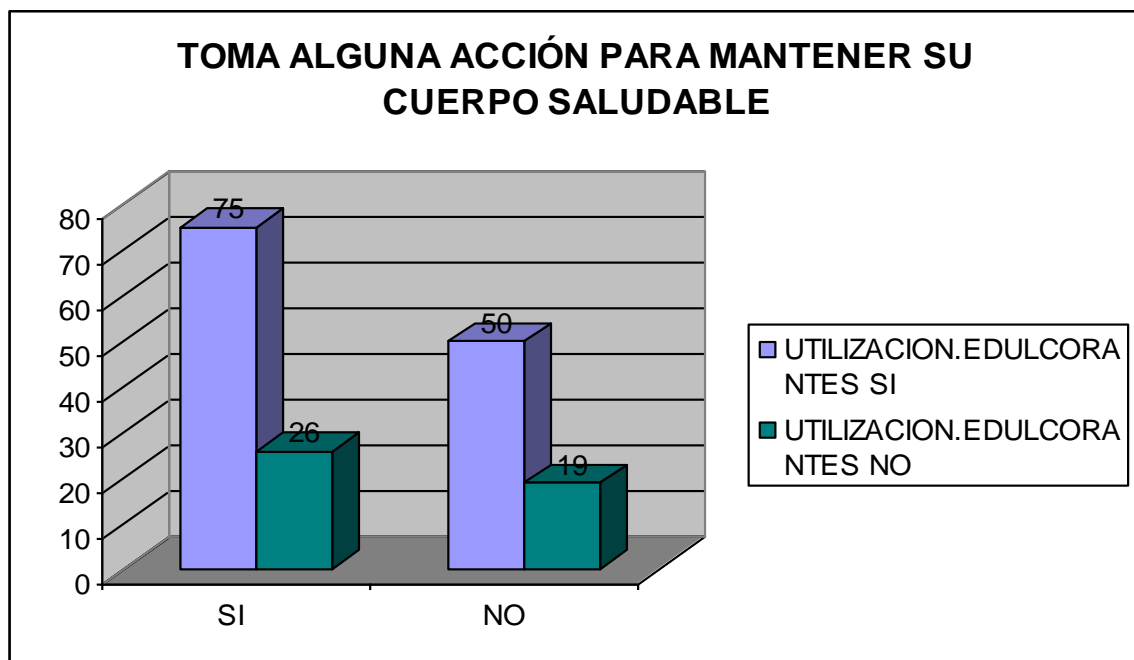
ANÁLISIS: En el gráfico, se puede observar que del primer estrato comprendido entre los 20 y 35 años; a 24 personas si les gustaría utilizar edulcorantes, y a 23 personas no. Del segundo estrato comprendido entre los 36 y 50 años, se tiene que a 17 personas si les gustaría utilizar edulcorantes y a 24 personas no. Y del tercer estrato comprendido entre los 51 años en adelante, se obtiene que a 18 personas si les gustaría utilizar edulcorantes y a 24 personas no.

ACCIONES - UTILIZACIÓN DE EDULCORANTES

Tabla # 45

		UTILIZACIÓN DE EDULCORANTES		Total
		SI	NO	
ACCIONES	SI	75	26	101
	NO	50	19	69
Total		125	45	170

Gráfico # 36



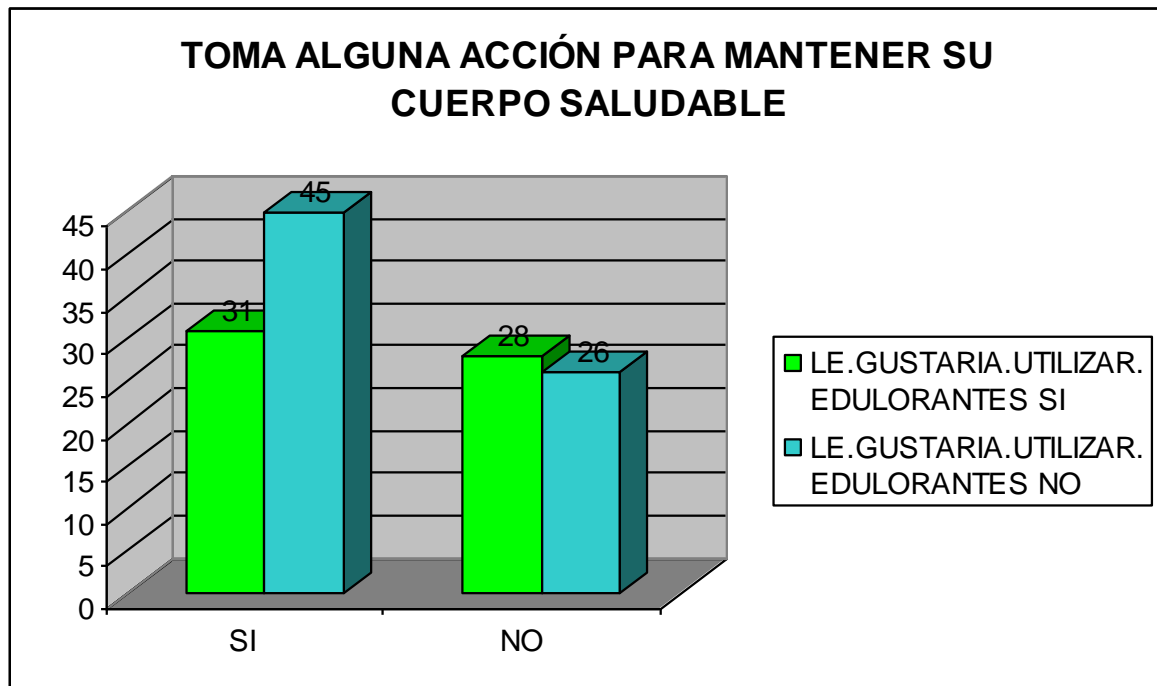
ANÁLISIS: De las personas que si toman alguna acción para mantener su cuerpo saludable, 75 de ellas si utilizan edulcorantes, y 25 de ellas no lo utilizan. Así también de las personas que no toman ninguna acción para mantener su cuerpo saludable, 50 de ellas si utilizan edulcorantes, y 19 personas no.

ACCIONES - LE GUSTARÍA UTILIZAR EDULCORANTES

Tabla # 46

		LE GUSTARÍA UTILIZAR EDULCORANTES		Total
		SI	NO	
ACCIONES	SI	31	45	76
	NO	28	26	54
Total		59	71	130

Gráfico # 37



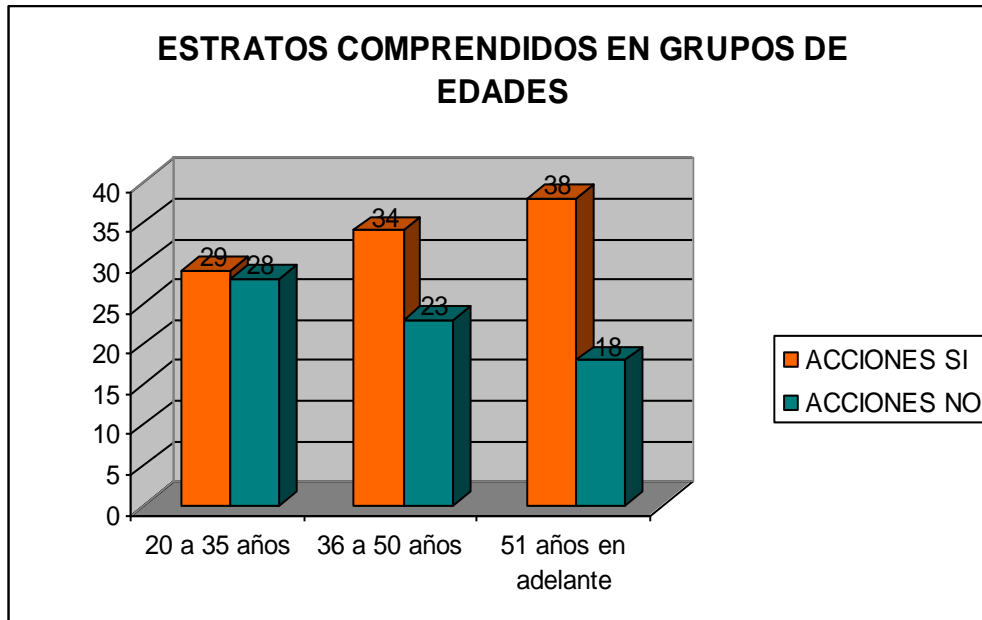
ANÁLISIS: De las personas que si toman alguna acción para mantener su cuerpo saludable, a 31 de ellas si les gustaría utilizar edulcorantes, y a 45 de ellas no les gustaría utilizar. Así también de las personas que no toman ninguna acción para mantener su cuerpo saludable, a 20 de ellas si les gustaría utilizar edulcorantes, y a 26 personas no les gustaría.

EDAD - ACCIONES

Tabla # 47

		ACCIONES		Total
		SI	NO	
EDAD	20 a 35 años	29	28	57
	36 a 50 años	34	23	57
	51 años en adelante	38	18	56
Total		101	69	170

Gráfico # 38



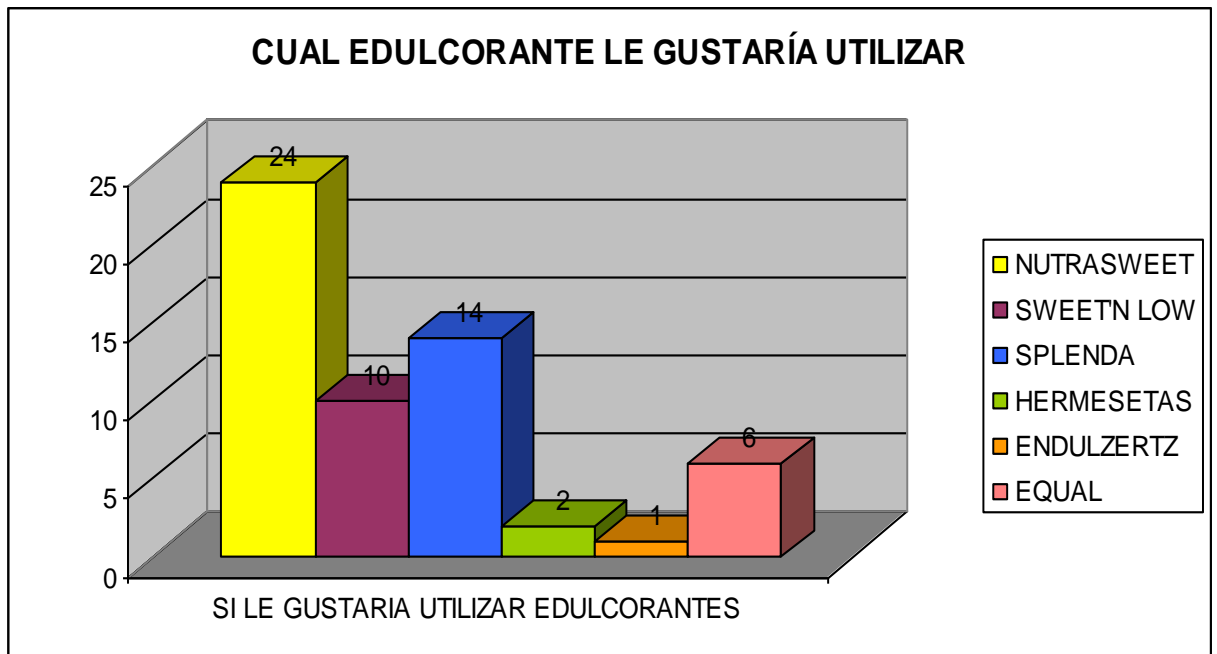
ANÁLISIS: Del gráfico, se establece que del primer estrato comprendido entre los 20 y 35 años, existen 29 personas que si toman acciones, y 28 personas que no toman acciones para mantener su cuerpo saludable. Así también del segundo estrato comprendido entre los 36 a 50 años, existen 34 personas que si toman acciones, y 23 personas que no toman acciones para mantener su cuerpo saludable. Y por último el tercer estrato que va de los 51 años en adelante, existen 38 personas que si realizan acciones, y 10 personas que no toman acciones para mantener su cuerpo saludable.

LE GUSTARÍA UTILIZAR EDULCORANTES – CUAL LE GUSTARÍA CONSUMIR

Tabla # 48

		CUAL.LE.GUSTARIA						Total
		NUTRAS WEET	SWEET'N LOW	SPLENDA	HERMES ETAS	ENDULZE RTZ	EQUAL	
LE GUSTARÍA UTILIZAR EDULCORANTES	SI	24	10	14	2	1	6	57
Total		24	10	14	2	1	6	57

Gráfico # 39



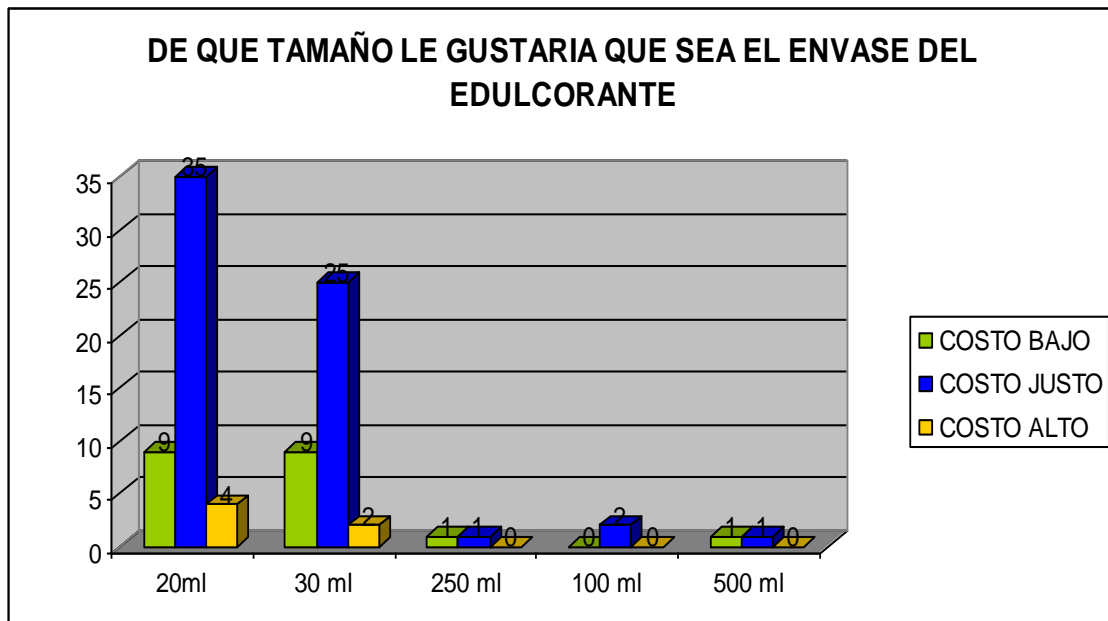
ANÁLISIS: De las personas que si les gustaría utilizar edulcorantes, existen 24 personas a las que les gustaría utilizar Nutrasweet, a 10 personas Sweet'n low, a 14 personas Splenda, a 2 personas Hermetas, a 1 persona Endulzertz, y a 6 personas Equal. Cabe recalcar que la mayoría de las personas se ve enfocada o identificada con el edulcorante Nutrasweet.

TAMAÑO - COSTO

Tabla # 49

		COSTO			Total
		BAJO	JUSTO	ALTO	
TAMANO	20ml	9	35	4	48
	30 ml	9	25	2	36
	250 ml	1	1	0	2
	100 ml	0	2	0	2
	500 ml	1	1	0	2
Total		20	64	6	90

Gráfico # 40



ANÁLISIS: De las personas que les gustaría que el envase sea de 20ml, 9 señalan que el costo es bajo, 25 personas que el costo es justo y 4 personas que el costo es alto. Por otro lado, de las personas que les gustaría usar el envase de 30ml, 9 personas señalan que el precio es bajo, 25 personas dicen que el precio es justo, y 2 personas señalan que el costo es alto.

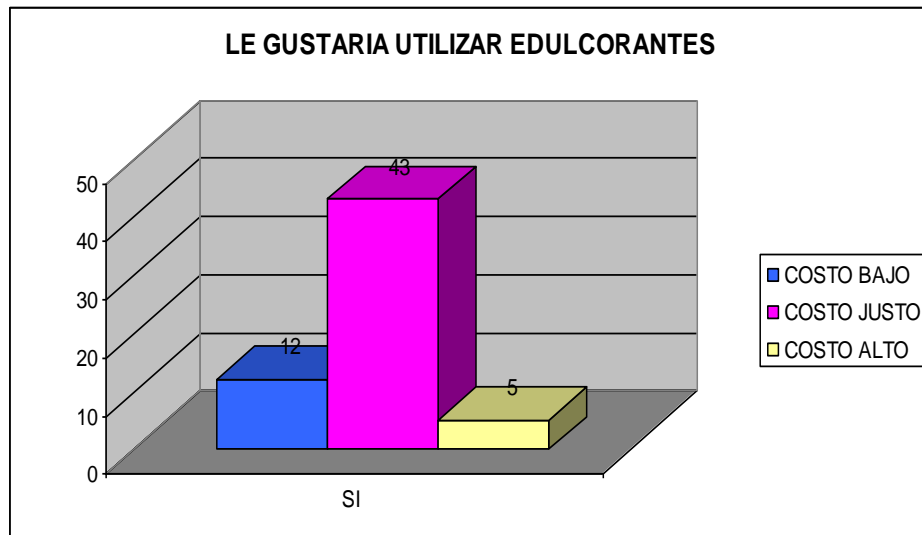
Así también existen 2 personas que les gustaría utilizar un envase de 250ml, una de ellas señala que el precio es bajo, y la otra que el precio es justo. También están 2 personas que les gustaría utilizar un envase de 100ml, quienes señalan que el precio es justo; y para finalizar, existen 2 personas a las que les gustaría utilizar un envase de 500ml, quien una de ellas señala que el costo es alto, y la otra señala que el costo es justo.

LE GUSTARÍA UTILIZAR EDULCORANTES - COSTO

Tabla # 50

	COSTO			Total
	BAJO	JUSTO	ALTO	
LE.GUSTARIA SI .UTILIZAR.ED ULORANTES	12	43	5	60
Total	12	43	5	60

Gráfico # 41



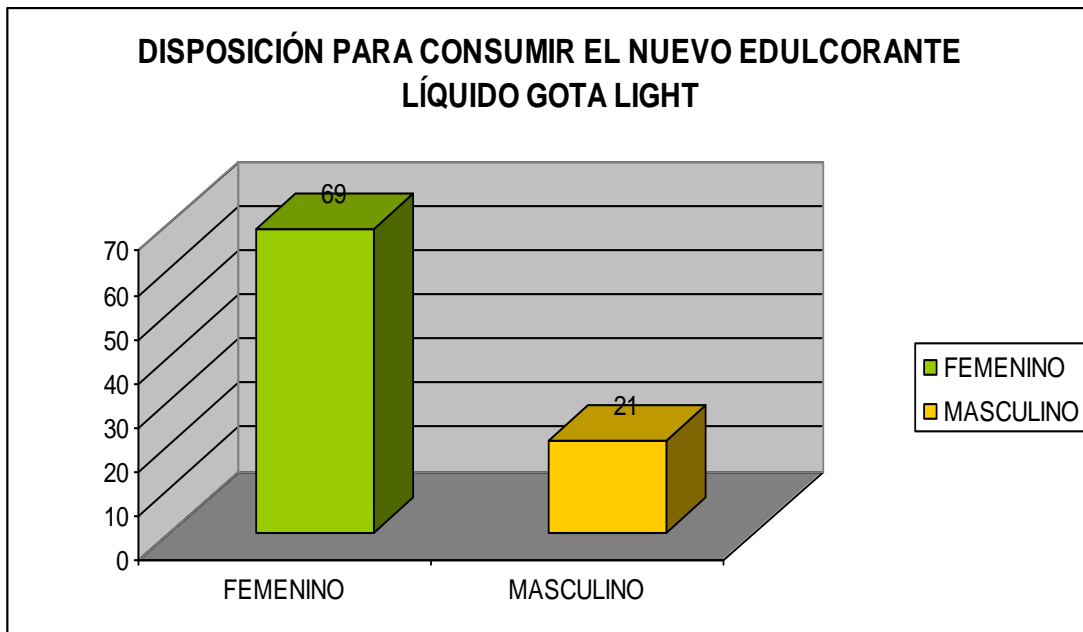
ANÁLISIS: De las personas que si les gustaría utilizar edulcorantes, señalan 12 personas que el costo es bajo, 43 personas que su costo es justo y apenas 6 personas señalan que su costo es alto.

SEXO – DISPOSICIÓN A CONSUMIR

Tabla # 51

		DISPOSICIÓN A CONSUMIR	Total
		SI	
SEXO	FEMENINO	69	69
	MASCULINO	21	21
Total		90	90

Gráfico # 42



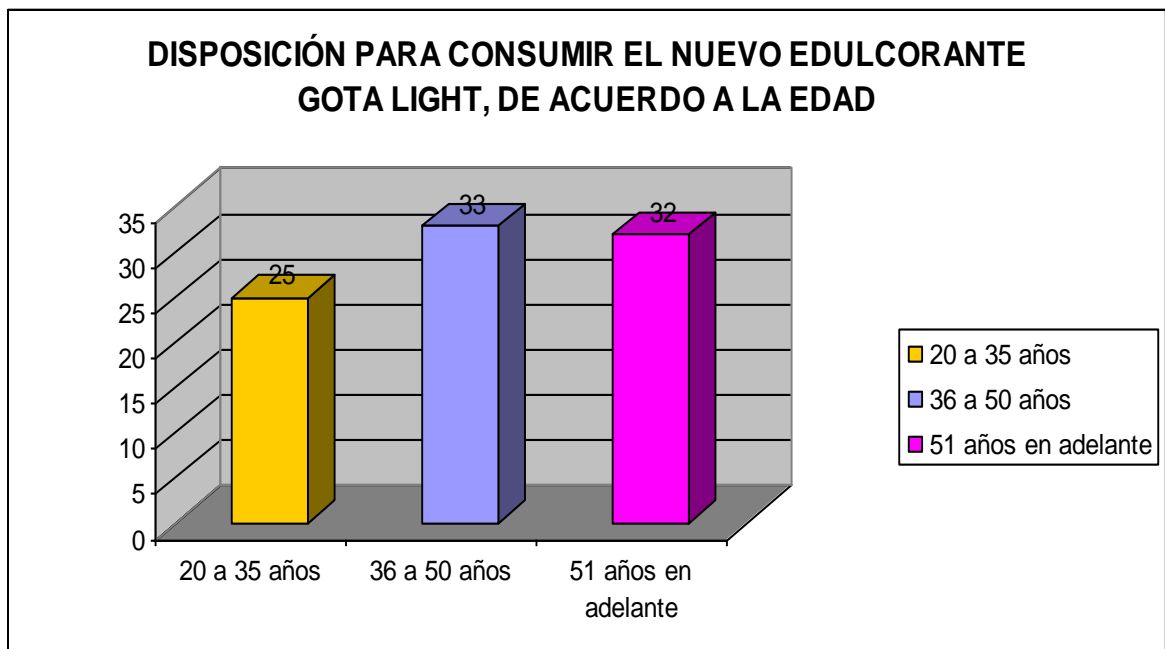
ANÁLISIS: De las personas que si estarían dispuestas a consumir el edulcorante líquido Gota Light, 69 personas son de género femenino y 21 personas son de género masculino.

EDAD - DISPOSICIÓN A CONSUMIR

Tabla # 52

		DISPOSICIÓN A .CONSUMIR	Total
		SI	
EDAD	20 a 35 años	25	25
	36 a 50 años	33	33
	51 años en adelante	32	32
Total		90	90

Gráfico # 43



ANÁLISIS: De las personas dispuestas a consumir el edulcorante Gota Light, 25 personas están entre los 20 y 35 años, 33 personas están entre los 36 y 50 años, y 32 personas están entre los 51 años en adelante.

3.6 DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE SEGMENTOS

Según la información obtenida, cada perfil de segmento es distinto del otro, cada uno tiene características diferente, y por ende diferentes patrones de consumo.

Si bien es cierto, el primer segmento encuestado, corresponde a las personas que van desde los 20 a los 35 años, demuestran apatía por el producto, porque no les interesa mucho cuidar el aspecto personal, si bien es cierto existen algunas personas que están dentro de este segmento y que si les interesaría consumir el producto, ya que un cierto porcentaje son profesionales y cuidan de su aspecto.

Así también, el segundo segmento corresponde a las personas de 36 a 50 años en adelante, donde en su mayoría se mostraron muy interesados por las bondades, por las características, por el precio, por la nueva presentación y sobre todo por su diferenciación, razones para decir que fue este segmento quien más importancia le dio al producto, y se mostraron más entusiasmadas por el nuevo edulcorante líquido.

Y para finalizar, el tercer segmento comprendido desde los 51 años en adelante, quienes principalmente las mujeres en especial en edades superiores, son a quienes les gustaría consumir el edulcorante líquido, ya que las mujeres, la gran mayoría de encuestadas, sufren de diabetes y señalan que es muy importante que exista un producto que se adapte a las necesidades de ellas. Además señalan que si lo consumirían y que sería parte de sus vidas.

3.7 ELECCIÓN DEL SEGMENTO

De acuerdo a los datos obtenidos, se establece que existen dos segmentos idóneos para el consumo del nuevo edulcorante líquido. Estos dos estratos son:

El primero que es aquellas personas que están entre los 36 y 50 años, ya que señalan que es un producto novedoso, único en el mercado, y que si estarían dispuestas a consumirla, y un gran porcentaje de ellas, si estarían dispuestas a sustituir su antiguo edulcorante o ondulante por el nuevo Gota Light.

Por lo tanto, la empresa debe orientar sus objetivos de venta hacia este segmento, ya que es una parte importante de la población de Quito.

Así también el segundo segmento de mercado es aquellas personas que se encuentran entre los 51 años en adelante, quienes casi el total del género femenino, sufren de diabetes, y son principalmente ellas quienes serían nuestro mercado potencial, ya que señalan que los edulcorantes se han vuelto parte de su vida, ya que son dependientes de estos.

Por otro lado, es importante señalar que éste segmento de mercado también es interesante para la empresa, porque es aquí principalmente donde se ganaría un porcentaje del edulcorante líder, a través de la sustitución de los que ya consumen las personas diabéticos, por el nuevo Gota Light.

CAPÍTULO IV

“OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS”

4.1 CONCEPTO

Los objetivos son los fines o resultados a los que se dirige el comportamiento. Debe haber una vinculación entre la conducta y el objetivo para que consideremos a éste como un objetivo operativo y no una mera formulación retórica

Los objetivos son la columna vertebral de una empresa, son el puesto de mando que indica la salud de la empresa, la brújula que indica si se va en la buena dirección; ya que sin este elemento se esta perdido.

No existen excusas de tamaño, falta de tiempo, que impida su elaboración, porque sin objetivos, sencillamente no hay empresa. La elaboración de unos buenos objetivos implica una profunda reflexión sobre la marcha de la empresa. Se debe buscar el tiempo y la dedicación necesaria para una correcta elaboración.

Por experiencia, se afirma que un porcentaje superior al 65 % de las pequeñas empresas no elabora ni formaliza unos objetivos escritos. Habitualmente estos se basan más en una declaración de intenciones que en una voluntad detallada y argumentada de la realidad de la empresa.

4.2 BENEFICIOS DE LOS OBJETIVOS PARA UNA DIRECCIÓN EFICAZ

Los objetivos son la base para conseguir una dirección eficaz. Su único peligro es la objetivo pía, una especie de obsesión que hay que evitar, es decir, que si un objetivo no se cumple, habrá que modificar el estándar.

Entre los beneficios que se derivan de su formulación se pueden citar:

- 1) Aumentan la productividad y nivel de satisfacción del puesto, porque fijan la atención y globalizan los procesos.
- 2) Crean estándares, pues son referencia al para la evaluación de los resultados en el puesto.
- 3) Son la base de la función de dirección. Sin ellos las funciones directivas (planificación, control...) carecen de interés.
- 4) Permiten evaluar el cambio, pues evitan el cambio por el cambio.

4.3 CRITERIOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS

Los principales criterios para formular objetivos son:

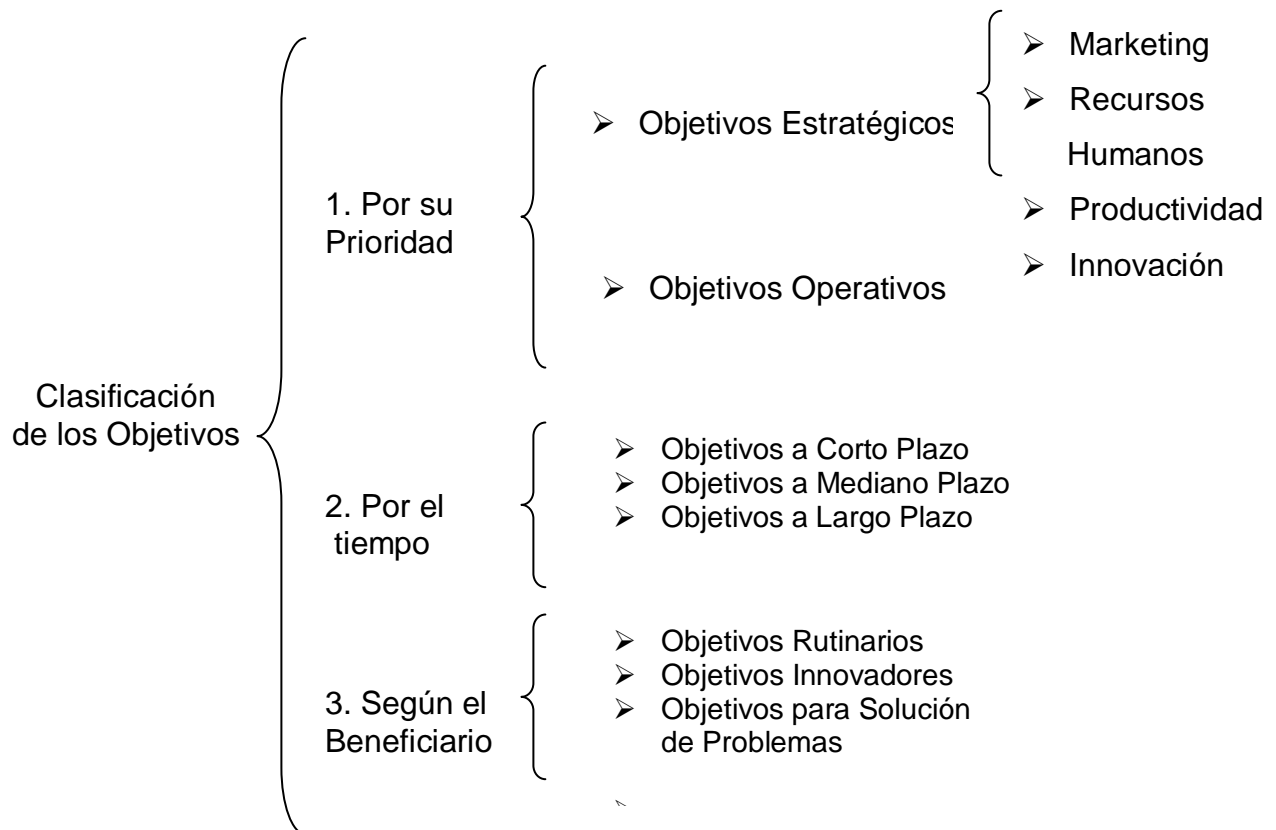
- 1) **Aceptabilidad.** Es decir, los objetivos deben establecerse sobre la base del consenso, para lo cual la comunicación y participación en su formulación son elementos imprescindibles.
- 2) **Precisión.** Los objetivos deben ser precisos, tanto en cantidad, como en calidad, tiempo y costes.

3) **Viabilidad**, que no debe ser ni muy alta por su efecto disuasorio, ni muy baja por su efecto desestimulante.

4) **Coherentes entre sí** (y con otras áreas), aparte de que debería existir una jerarquía de objetivos.

5) **Comparables**, conviene comparar entre sí los objetivos alternativos y especificar las razones por las que se desestiman ciertos objetivos para ayudar a conocer el coste de oportunidad.

4.4 CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS



4.4.1 POR SU PRIORIDAD:

Objetivos Estratégicos: se logra si toda la organización está alineada con éste, por lo cual cada área o departamento debe contribuir a su logro fijándose a su vez objetivos operativos de área totalmente alineados.

Objetivos Operativos: generalmente son el medio de cómo se logran los objetivos estratégicos lo que posteriormente lo hace válido para los indicadores y las metas. Esto es lo que se conoce como despliegue o efecto cascada del plan estratégico, llegando hasta los objetivos para cada una de las personas de la empresa. Cuando esto es así cada persona sabe como debe contribuir con el conjunto de sus labores diarias al logro de los objetivos estratégicos superiores de la organización. Objetivos e indicadores forman un organigrama de relaciones causales y jerarquía.

4.4.2 POR EL TIEMPO:

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

Cabe recalcar que un punto final es el de las metas, lo cual por su importancia, merece ser ampliamente destacado. Metas basadas en la historia pasada, en que siempre ha sido así, hacen ver que en ningún momento se desea salir del letargo empresarial actual.

Alguien nos decía que primero se debería hacer el plan y posteriormente fijar la meta, cuando es absolutamente todo lo contrario. Si la meta es ambiciosa se esperarían un excelente plan para alcanzarla.

La mayoría de las metas que se fijan, no merecen el tiempo que se designa en hacer un plan, la mayoría de ellas, sin hacer absolutamente nada lograrán alcanzarlas. Las metas ambiciosas buscan lograr la transformación de la organización, si no hay ambición, pues es muy poco lo que se logra con este esfuerzo. No hacer nada puede ser una alternativa.

Muchas veces se insiste en que además de los objetivos a raíz del plan estratégico, hay otros objetivos e indicadores. Por supuesto que existen, pero no son estratégicos, pues cuando se analizan a la luz de la hipótesis estratégica planteada, fácilmente evidencian el poco aporte que brindan a ésta.

Un indicador de rotación de personal o bien número de horas de capacitación, en nada contribuye a una estrategia de cercanía con el cliente. Cuando se tiene duda sobre este argumento, es posible hacer una correlación entre dos variables o indicadores (específicamente entre un indicador y un inductor, para ser más concreto), ya sea en una forma directa o bien desfasada, y fácilmente se podrá determinar que no tiene ninguna o muy poca relación.

En qué contribuye a la estrategia la cantidad de horas que la persona pasa sentada en el aula, si los contenidos de la capacitación no están alineados con lo que la empresa ha definido como su norte.

Es muy probable que las metas se logren y por mucho, pero el cambio no se da en las personas. Algunos objetarán que lo malo no es el indicador, es el contenido. Aunque hay algo de verdad, la actitud de las personas está dada por la forma en como se miden, de ahí que debemos fijar indicadores que realmente nos indiquen el comportamiento con respecto a la estrategia y no meros objetivos e indicadores tradicionales que en nada contribuyen a la mejora que las empresas requieren.

4.5 PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Al formular objetivos las organizaciones establecen procesos para determinar su jerarquía.

El proceso empieza en la alta dirección con los objetivos estratégico, luego vendrán los intermedios y los operativos de cada unidad. Este proceso es el resultado de las interacciones de la conducta humana, es decir, los objetivos son el resultado de compromisos entre lo ideal y lo posible, pues son contruidos por seres humanos con intereses divergentes que se resuelven mediante negociación.

Por último comentar que la participación activa del equipo en los objetivos, en la medida que a cada uno incumba, reforzará la implicación y motivación en su consecución. Esta participación enriquece con otros puntos de vista el planteamiento comercial de al empresa.

La importancia del proceso de elaboración de objetivos queda patente con la metodología que muchas empresas emplean y el tiempo que se dedica a su revisión y consolidación. De los objetivos se desprenden todos los demás planes que no dejan de ser los recursos destinados a conseguir alcanzar esa meta que, mes a mes, no sin un montón de esfuerzo y sacrificio, todos soñamos alcanzar.

4.6 Características de los objetivos

Los objetivos deben cumplir con las siguientes características:

- S**pecific
- M**ensurable
- A**ssignable
- R**ealistic
- T**ime

- **ESPECIFICOS:** Deben ser claros, bien definidos y comprensibles.
- **MEDIBLE:** Deben ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificado. Unos objetivos deben ser controlados mes a mes. No es aconsejable esperar al trimestre a ver que sucede. Si poseemos un histórico de los últimos años seguro que podremos sacar importantes conclusiones. Según que tipo de productos y servicios podemos percatarnos de la estacionalidad y hacer preparar planes anticipados para luchar cuando esta estacionalidad sea negativa.
- **DELEGABLE:** Puede designarse un responsable o varios de su cumplimiento y evaluación.
- **REALIZABLE:** Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actual o potencialmente. Los objetivos deben basarse en unos históricos reales de la empresa, contemplando aquellos acontecimientos que pueden aumentar o disminuir la cuenta de resultados. El cierre o la apertura de una delegación, la contratación de un comercial en una zona determinada, el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, la aparición de la competencia en nuestra área de influencia debe verse reflejado en los objetivos.
- **TIEMPO ASIGNADO:** Deben tener un inicio y un final concreto.

4.7 METODOLOGÍA PARA FIJAR OBJETIVOS: GAP

Esta metodología se basa principalmente en relacionar las diferencias que existen entre la tendencia de la organización y hasta donde la empresa quiere llegar. El mismo que es utilizado por equipos de trabajo especialmente directivos.

Por tal razón es primordial conocer primero el análisis FODA, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas al que se enfrenta la empresa y ahí sí tomar las decisiones acorde a la realidad.

Así para desarrollar esta metodología es importante establecer las siguientes preguntas:

PREGUNTAS	SOLUCIONES
¿Dónde estamos?	Situación actual de la organización
¿Dónde vamos según la tendencia?	Determinar las tendencias: tecnología, innovaciones, preferencias del mercado, ventas.
¿Dónde vamos a seguir?	A donde vamos a llegar, se debe Omar en cuenta la edad del producto, competencia, sustitutos, etc.
¿A dónde queremos llegar?	Hacia donde se quiere llegar en un determinado tiempo, metas ambiciosas y realistas basadas en el mercado y empresas.
¿Qué debemos hacer?	Posibles planes para destinar responsables y plazos para cumplir un objetivo.
¿Qué más podríamos hacer?	Apoyas todas las ideas y complementarlas, además superar las expectativas que se tienen.
Establecer el objetivo	Diseñar el objetivo con propuestas de estrategias, ya que de aquí nace el objetivo verdadero y definitivo que se v a cumplir.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

4.8 OBJETIVOS PARA LA PROPUESTA

Área Administrativa y de Recursos Humanos

Tabla # 53

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA VS. SITUACION ESPERADA ÁREA: Administrativa y de Recursos Humanos		
FACTOR: Estructura Organizacional		
SITUACION ACTUAL	¿Dónde está la empresa?	Frosher posee una estructura organizacional optima, con puestos de trabajo con personas responsables y responsabiliddes asignadas.
SITUACION ESPERADA	¿A dónde se busca llegar?	Frosher quiere llegar a establecer una estructura mejorada, en donde todos los integrantes tengan las mismas responsabilidades.
	¿A dónde se debe llegar?	Se debe llegar a tener una estructura consolidada, y lograr que en todas las áreas se cumplan actividades por igual, y en el tiempo indicado. Se deberá elaborar manuales con el fin de que todas las personas que trabajan en la organziación, se mantengan informados sobre los procedimientos de Frsher.
	OBJETIVO ORGANIZACIONAL:	Conocer el funcionamiento de la organización con el fin de aumentar la eficiencia de los trabajadores.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Área Administrativa y de Recursos Humanos

Tabla # 54

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA VS. SITUACIÓN ESPERADA		
ÁREA: Administrativa y de Recursos Humanos		
FACTOR: Administración del Recurso Humano		
SITUACIÓN ACTUAL	¿Dónde está la empresa?	Frosher cuenta con un recurso humano eficiente, sin embargo no cuenta con planes de capacitación para todos los trabajadores en todas las áreas, principalmente de Ventas.
SITUACIÓN ESPERADA	¿A dónde se busca llegar?	Llegar a establecer un departamento de Recursos humanos que sea lo suficientemente capaz de elaborar planes de capacitación, inducción y selección de personal.
	¿A dónde se debe llegar?	Se debe llegar a tener un departamento de Recursos Humanos altamente productivo capaz de solucionar todos los problemas del personal de Frosher, principalmente los problemas que tienen que con capacitación e incentivos.
	OBJETIVO ORGANIZACIONAL:	Tener una cultura corporativa sólida con el fin de consolidar los esfuerzos hacia la productividad.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Tabla # 55

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA VS. SITUACION ESPERADA		
ÁREA: Producción		
FACTOR: Procesos de Producción		
SITUACIÓN ACTUAL	¿Dónde está la empresa?	La empresa cuenta con procesos de producción con altos niveles de eficiencia y eficacia. Este factor es una fortaleza de alto nivel; lo que responde a la confianza de las personas que han consumido los diferentes productos que han sido elaborados por Laboratorios Frosher del Ecuador.
SITUACION ESPERADA	¿A dónde se busca llegar?	Se busca penetrar en nuevos mercados; y en mercados ya existentes, haciendo uso de nuevos procesos de producción con insumos no cancerígenos, y que aun no han sido captados por las empresas nacionales, y a la vez brindar un precio justo por el producto que se ofrece, disminuyendo los costos de producción, realizando economías de escala.
	¿A dónde se debe llegar?	Se debe llegar a la obtención de un Sistema de Calidad para el proceso productivo, ya que sería una fortaleza hacer conocer a los consumidores, que el producto es elaborado bajo las especificaciones y una normativa técnica. Frosher debe concentrarse en obtener el registro sanitario para que el producto se venda sin ningun riesgo y con plena seguridad.
	OBJETIVO ORGANIZACIONAL:	Disminuir los costos de producción con el fin de que el precio de venta al público disminuya. Y a la vez, obtener una alta certificación de calidad con el fin de ofrecer un producto que cupla con los estandares que el consumidor necesita.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

ÁREA FINANCIERA

Tabla # 56

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA VS. SITUACIÓN ESPERADA		
ÁREA: Financiera		
FACTOR: Manejo contable y financiero		
SITUACIÓN ACTUAL	¿Dónde está la empresa?	La empresa cuenta con un manejo contable adecuado en función de las características propias del negocio y de las actividades comerciales que realiza. Lleva una sólo Contabilidad de acuerdo a lo que estipulan las leyes ecuatorianas; pero carece de Programas de Control Financiero.
SITUACIÓN ESPERADA	¿A dónde se busca llegar?	La empresa busca dar a su departamento contable y financiero un nuevo y más organizado direccionamiento; basado en la necesidad de conocer si realmente las cifras y resultados obtenidos de las actividades comerciales le están produciendo rentabilidad a la empresa.
	¿A dónde se debe llegar?	El Departamento Contable y Financiero deberá trabajar estrechamente con los Departamentos de Producción y Marketing; conocer sus actividades y programas de trabajo presentes y futuros para poder determinar y proyectar cuán rentable y beneficioso es para la empresa llevar a cabo dichas actividades.
	OBJETIVO ORGANIZACIONAL:	Implementar un sistema de costos que permita brindar información actualizada tanto al cliente interno como externo, con el fin de tomar decisiones acertadas.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

ÁREA DE MARKETING

Tabla # 57

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA VS. SITUACIÓN ESPERADA		
ÁREA: Marketing		
FACTOR: Carencia de un Plan de Marketing Formal		
SITUACION ACTUAL	¿Dónde está la empresa?	La empresa no cuenta con un Plan de Marketing Formal para comercializar eficientemente sus productos. Las actividades de marketing de un producto se realizan en función de la experiencia o de resultados obtenidos en la comercialización de otro producto. Sin embargo, cada uno requiere un tratamiento diferente y para ello es indispensable contar con un Plan formal para su comercialización.
SITUACION ESPERADA	¿A dónde se busca llegar?	La empresa busca planificar de mejor forma sus actividades de Marketing; de manera que sus productos sean puestos en el mercado con el respaldo de estrategias creativas y ganadoras que le aseguren rentabilidad a la empresa y competitividad en la industria.
	¿A dónde se debe llegar?	La empresa debe contar en un corto plazo con Planes de Marketing sólidos y correctamente planificados para la óptima comercialización de sus productos. Lograr una participación de mercado mínimo del 10% del líder.
	OBJETIVO ORGANIZACIONAL:	Realizar un plan de marketing, en el que se comercialice el producto, logrando una participación de mercado mínimo del 10% del edulcorante líder.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

ÁREA DE MARKETING

Tabla # 58

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA VS. SITUACIÓN ESPERADA		
ÁREA: Marketing		
FACTOR: Manejo de Canales de Distribución		
SITUACIÓN ACTUAL	¿Dónde está la empresa?	<p>Laboratorios Frosher del Ecuador dentro de su Departamento de Marketing no cuenta con un Plan o Programa puntual para el manejo de sus canales de distribución.</p> <p>La distribución de sus productos se la realiza de manera poco adecuada: a través de referencias personales y visitadores médicos que no cuentan con la suficiente preparación para difundir todas y cada una de las características del producto de forma convincente y ganadora.</p>
SITUACIÓN ESPERADA	¿A dónde se busca llegar?	<p>La empresa es conocida por pocos consumidores directos en el mercado de medicina natural. Se busca identificar cuáles pueden ser los canales de distribución más óptimos dependiendo de las características propias de cada producto y de los términos de negociación que se convengan entre las partes involucradas: empresa-responsable del canal.</p>
	¿A dónde se debe llegar?	<p>La empresa debe contar con canales de distribución adecuados de manera inmediata. Para el efecto deberá establecer reglas claras para cada canal de distribución, tales como: investigación, promoción, contacto, correspondencia, negociación, distribución física, financiamiento y riesgos.</p>
	OBJETIVO ORGANIZACIONAL:	<p>Diseñar un canal de distribución que se ajuste las necesidades del consumidor, estableciendo los márgenes de utilidad para las partes que intervengan en los diferentes canales.</p>

Elaborado por: Mónica Guerrón.

ÁREA DE MARKETING

Tabla # 59

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA VS. SITUACIÓN ESPERADA		
ÁREA: Marketing		
FACTOR: Manejo del área de ventas de sus responsabilidades y resultados obtenidos		
SITUACIÓN ACTUAL	¿Dónde está la empresa?	Se encuentra en un estado en el que las ventas que ha efectuado, no han sido para nada desalentadoras, pero como toda organización, le interesa obtener mayores ingresos, por lo cual mantiene relaciones con la fuerza de ventas pero no a plenitud como sería lo esperado.
SITUACIÓN ESPERADA	¿A dónde se busca llegar?	Se desea llegar a tener un área de ventas que cumpla con los objetivos y metas trazados desde un inicio, ya que así se estará cumpliendo con la organización y con el área mismo.
	¿A dónde se debe llegar?	Se debe llegar a obtener un área de ventas capaz de dar mucho más de lo que se propone, haciendo que se cumplan todas las responsabilidades y las tareas que se ejecuten en el período. a través del área de ventas se quiere lograr una mejor apertura de los productos que Frosher ofrece a su cartera de clientes.
	OBJETIVO ORGANIZACIONAL:	A través de la fuerza de ventas de Frosher, obtener nuevos clientes, con el fin de incrementar las ventas, y colaborar en vender por lo menos 2250 unidades de gota light, y por ende generar ingresos superiores a los \$14000.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

RESUMEN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES POR ÁREAS DE INFLUENCIA DE LA EMPRESA

Tabla # 60

No.	ÁREA	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO
1.	Administrativa y de Recursos Humanos	Conocer el funcionamiento de la organización, con el fin de aumentar la eficiencia de los trabajadores.
2.	Administrativa y de Recursos Humanos	Tener una cultura corporativa sólida con el fin de consolidar los esfuerzos hacia la productividad.
3.	Producción	Disminuir los costos de producción, con el fin de que el precio de venta al público disminuya, y a la vez obtener la mas alta certificación de calidad, con el fin de ofrecer al consumidor un producto que cumpla con los estandares que necesita.
4.	Financiera	Implementar un sistema de costos que permita brindar tanto al cliente interno como al externo, información actualizada, con el fin de que se pueda tomar decisiones en cualquier momento.
5.	Marketing	Realizar un plan de marketing, en el que se comercialice el producto, logrando una participación de mercado mínimo del 10% del edulcorante líder.
6.		Diseñar un canal de distribución que se ajuste las necesidades del consumidor, estableciendo los margenes de utilidad para las partes que intervengan en los diferentes canales.
7.		A través de la fuerza de ventas de Frosher obtener nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas, y colaborar en vender por lo menos 2250 unidades de "Gota Light", y por ende generar ingresos superiores a los \$14.000.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

4.9 ESTRATEGIAS

4.9.1 CONCEPTO

Estrategia, sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

“Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo e la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dicha meta”.¹⁷

“Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dicha meta, establecidas de tal manera que defina en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere estar”.¹⁸

“Estrategia es como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto – mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en el que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.¹⁹

Estrategia: cuando una empresa emprende una serie de acciones, defensivas, ofensivas o neutras, para crear una posición, mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector.

Fijar una estrategia es fijar unos objetivos a medio y largo plazo y elegir la alternativa que nos lleve a cumplir esos objetivos.

¹⁷ Chandler, Alfred Jr. (1962)

¹⁸ Anrews, Kenneth. (1965).

¹⁹ Ansoff, Igor. (1965).

Suelen ir en función de los precios y en función de los costes. En sí, la estrategia es una acción que se toma para llegar a un fin, y ese fin es el objetivo hacia el cual se quiere llegar.

Por otro lado, la estrategia es un patrón de movimientos de la organización; es decir que es quien indica que acciones se deben tomar y realizar para alcanzar los objetivos propuestos.

4.9.2 IMPORTANCIA

La estrategia es importante porque formula, comunica, dirige y ejecuta acciones tanto para el presupuesto, como para el empleado, el cliente y la calidad.

Por esta razón en Frosher, se establecen estrategias que permiten el crecimiento y desarrollo no solo organizacional, sino también el de sus productos, manteniendo siempre muy en cuenta los objetivos que quieren alcanzar y la forma en la que quieren alcanzarlos mediante la elaboración de estrategias que permitan alcanzar el objetivo y con la ejecución de tácticas realistas que ayuden a la obtención del mismo.

4.9.3 ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA

- Objetividad
- Proactividad
- Creatividad
- Direccionamiento
- Efectividad
- Visionaria

Objetividad: Son específicas, medibles, asignables, realistas y toman en cuenta el tiempo.

Proactividad: Se anticipa a los cambios y tendencias que el entorno pudiera presentar en el corto o mediano plazo.

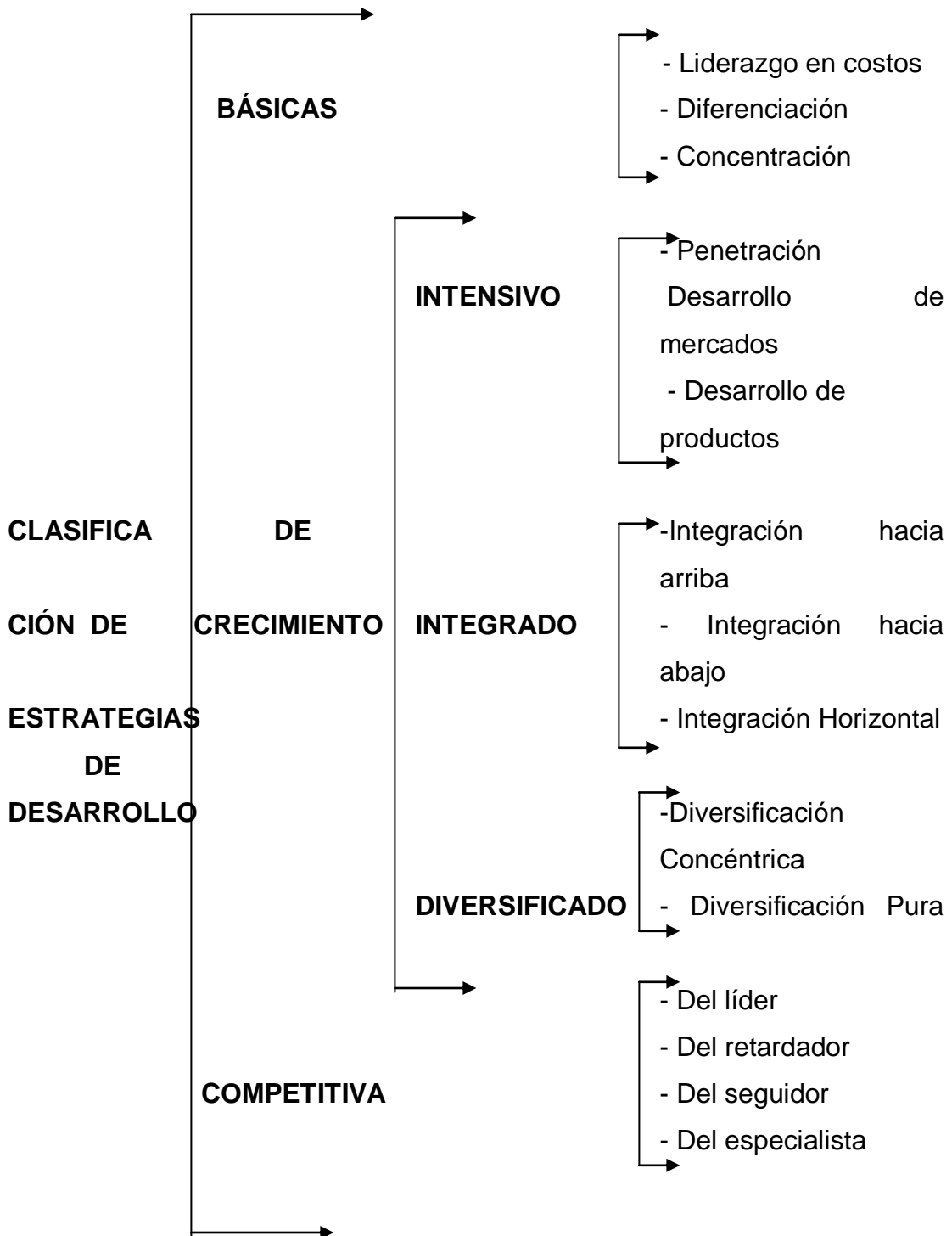
Creatividad: Tienen la suficiente flexibilidad para dar respuesta a nuevos desarrollos o cambios imprevistos.

Direccionamiento: Contienen las metas que deban alcanzar, políticas guía y acciones que alcanzarán las metas

Efectividad: Se desarrollan alrededor de pocos elementos claves, para que puedan tener cohesión, equilibrio y claridad.

Visionaria: Anticipa lo impredecible y están preparadas para lo desconocido.

4.9.4 CUADRO SINÓPTICO DE ESTRATÉGIAS



4.9.5 DESCRIPCIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Para el caso de Frosher al comercializar el edulcorante líquido, que es un producto que recién se está introduciendo en el mercado, es conveniente aplicar estrategias que vayan acorde a las necesidades tanto del producto como de la empresa, y además dichas estrategias deben estar ligadas estrechamente con los objetivos planteados al inicio del estudio.

Principalmente se han establecido varias estrategias, pero existe una estrategia fundamental para aplicarse al caso del edulcorante líquido, dicha estrategia es la diferenciación, ya que tiene por objeto dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor.

Así también es recomendable usar esta estrategia cuando el producto ofrecido tenga una característica importante que le diferencie de otros.

Entre las ventajas que esta estrategia brinda están:

- Reduce el carácter sustituible de los productos.
- Genera fidelidad en los clientes
- Hace difícil la entrada de competidores nuevos.

Y así también al aplicar esta estrategia tiene grandes desventajas como:

- Se concentra en la capacidad de la empresa para mantener esa diferenciación a largo plazo.
- Existe gran facilidad para imitar productos.

4.9.6 MATRIZ DE ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES CON LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO, CRECIMIENTO Y COMPETITIVAS.

N°.	ÁREA	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	ESTRATEGIAS															
			BASICAS			DE CRECIMIENTO						COMPETITIVAS						
			LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN	CONCENTRACIÓN	INTENSIVO			INTEGRADO			DIVERSIFICADO		DEL LÍDER	DEL RETADOR	DEL SEGUIDOR	DEL ESPECIALISTA	
						PENETRACIÓN	DESARROLLO DEL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO	HACIA ARRIBA	HACIA ABAJO	HORIZONTAL	CONCÉNTRICA	PURA					
1	Administrativa y Recursos Humanos	Conocer el funcionamiento de la organización, con el fin de aumentar la eficiencia de los trabajadores		X				X								X		
2	Administrativa y Recursos Humanos	Tener una cultura coporativa sólia con el fi de consolidar los esfuerzos hacia la productividad.			X		X		X						X			
3	Productividad	Disiminuir los costos de proucción, con el fin de que el precio de venta al público disminuya, y a la vez obtener la más alta certificación de calidad, con el fin de ofrecer al consumidro un producto que cumpla con los estandares de calidad que necesita.		X			X		X							X	X	

4	Financiera	Implementar un sistema de costos que permita brindar tanto al cliente interno como externo, información actualizada, con el fin de que se pueda tomar decisiones en cualquier momento.	X			x												X		
5	Marketing	Realizar un Plan de Marketing, en el que se comercialice el producto, logrando una participación de mercado mínimo del 10% del edulcorante líder.		X														X	X	X
6		Diseñar un canal de distribución que se ajuste a las necesidades del consumidor, estableciendo los márgenes de utilidad para las partes que intervengan en los diferentes canales.		X														X	X	
7		a través de la Fuerza de Ventas de Frosher obtener nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas y colaborar en vender por lo menos 2250 unidades de "Gota Light", por ende generar ingresos superiores a los \$14.000,00.		X			X												X	X

Elaborado por: Mónica Guerrón.

4.9.7 PERFIL ESTRATÉGICO A ADOPTARSE

ESTRATEGIAS BÁSICAS

Tabla # 61

Clasif.	Sub. Clasif.	Definición	Justificación	Ideas de Acciones Estratégicas
ESTRATEGIAS BÁSICAS	LIDERAZGO EN COSTOS	Es una estrategia que se apoya en la productividad, por lo tanto, debe ser utilizada cuando la empresa tenga estabilidad económica y maneje un control de costos adecuado.	Se aplica esta estrategia ya que la empresa debe tener un adecuado control de costos y lograr así ser competitiva en el mercado.	Implementar un sistema adecuado de costos adecuado. * Establecer un control de costos a través de parámetros.
	DIFERENCIACIÓN	Tiene por objeto dar cualidades distintivas y que son importantes para el comprador y el consumidor. Que le hagan diferentes de la competencia.	Se aplica esta estrategia ya que la empresa diferencia el producto de la competencia por su presentación líquida y por su composición no cancerígena.	* Brindar información al público en general y en especial a la fuerza de ventas sobre las bondades del producto. * Realizar incentivos para la fuerza de ventas. * Realizar degustaciones del producto.
	CONCENTRACIÓN	Se concentra en las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores. Ya que el objetivo principal es satisfacer las necesidades de los consumidores.	Es aplicable esta estrategia ya que la empresa se enfoca en un segmento idóneo de personas que van desde los 36 a los 50 años, satisfaciendo sus necesidades.	* Realizar promociones de ventas con el fin de que el producto sea conocido por todos los consumidores y no solo por el grupo objetivo.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO

Tabla # 62

Clasif.	Sub. Clasif.	Definición	Justificación	Ideas de Acciones Estratégicas
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO	INTENSIVO. PENETRACIÓN	Consiste en aumentar las ventas de productos actuales en los mercados existentes.	Esta estrategia se la debe implementar a largo plazo, ya que por el momento la empresa no cuenta con un reconocimiento muy reconocido en el mercado, sin embargo el producto existente se orienta a un mercado que esta en crecimiento y por ende hay que explotarlo.	<ul style="list-style-type: none"> * Dar a conocer al mercado objetivo la existencia de la empresa y la elaboración de diferentes productos naturales aptos para el consumo humano. * Dar a conocer a las diferentes instituciones, principalmente de diabetes, a través de la fuerza de ventas las bondades del producto.
	DESARROLLO DE MERCADOS	El objetivo principal es desarrollar las ventas introduciendo nuevos productos en el mercado.	Se aplicará esta estrategia, ya que la empresa incursionara no solo en el segmento objetivo que son las personas de 36 a 50 años, sino también en personas diabéticas, niños obesos.	<ul style="list-style-type: none"> * Introducir el edulcorante en Gimnasios, Spas, centros nutricionistas, farmacias, supermercados. * Realizar alianzas estratégicas con los centros de adelgazamiento, Spa's, Centros de Diabetología.
	DESARROLLO DE PRODUCTOS	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos nuevos o mejorados destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.	Esta estrategia se la puede aplicar con el fin de que la empresa realice nuevos sondeos sobre los productos que las personas desean consumir. Así también se realizará investigaciones de mercados con el fin de conocer si las personas estarían dispuestas a consumir otros productos desarrollados por Frosher.	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar un sondeo después de cada producto vendido y consumido, con el fin de conocer las expectativas y sugerencias que los consumidores dan. * Realizar alianzas estratégicas con los centros nutricionistas y farmacias.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO

Tabla # 63

Clasif.	Sub. Clasif.	Definición	Justificación	Ideas de Acciones Estratégicas
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO	HACIA ARRIBA	Es una estrategia que asegura el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada.	Esta estrategia es aplicable, porque Frosher debe establecer relaciones comerciales con los centros naturistas, farmacias, supermercados, centros nutricionales, gimnasios. Así también debe definir su canal de distribución.	* Realizar alianzas estratégicas principalmente con los centros diabetológicos, nutricionistas, gimnasios.
	HACIA ABAJO	Está guiada por la preocupación de proteger y estabilizar una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.	Se aplica esta estrategia porque la empresa tiene poder de negociación con los proveedores.	* Aumentar el poder de negociación con los proveedores. * Conseguir descuentos por pronto pago.
	HORIZONTAL	Es una estrategia que busca reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.	Se aplica esta estrategia porque se ingresa a nuevos mercados, obteniendo parte de participación de mercado del producto líder.	* Absorber parte de la participación de mercado del producto competidor a través de nueva distribución del producto. * Explorar nuevos canales que la competencia no ha llegado.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DIVERSIFICADO

Tabla # 64

Clasif.	Sub. Clasif.	Definición	Justificación	Ideas de Acciones Estratégicas
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	CONCÉNTRICA	Es una estrategia en la cual la empresa sale de su sector industrial y comercial buscando añadir actividades complementarias, nuevas de las ya existentes.	Se aplicara esta estrategia con el fin de atraer a nuevos compradores satisfaciendo sus necesidades, por ende incrementar las ventas	* Fortalecer las alianzas estratégicas con los centros diabetológicos, centros nutricionistas, gimnasios.
	PURA	Es una estrategia cuyo objetivo es el de orientarse a campos completamente nuevos con el fin de refrescar la cartera de actividades de la empresa.	La estrategia es aplicable pero a largo plazo, ya que la empresa puede incursionar en asesorías a las diferentes empresas que lo necesiten.	* Realizar un estudio que permita identificar las nuevas necesidades del mercado, y así incursionar en nuevas actividades.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Tabla # 65

Clasif.	Sub. Clasif.	Definición	Justificación	Ideas de Acciones Estratégicas
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	DEL LÍDER	La empresa líder dentro de un mercado con un producto importante, es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida por sus competidores	Es aplicable esta estrategia, ya que la empresa debe conocer todo lo referente a la competencia, es decir precios, tecnología, servicios, componentes del producto.	* Realizar un seguimiento de la competencia que ofrezca el mismo tipo de producto en el mercado. * Aplicar estrategias de mejoramiento en base a la competencia.
	DEL RETADOR	Se la define como aquella empresa que no ocupa un lugar en el mercado y decide atacar al líder.	Esta estrategia es aplicable para el proyecto de estudio "Gota Light", ya que el objetivo principal de marketing es el e alcanzar el 10% del producto líder , con lo cual se alcanza el 10% del punto crítico en Marketing.	* Disponibilidad del producto a todo momento. * Brindar información completa y mostrar la diferencia frente a la competencia. * Costo accesible que supera a la competencia.
	DEL SEGUIDOR	Esta estrategia se observa principalmente en mercados de oligopolio, donde las posibilidades de diferenciación son escasas.	Se aplica esta estrategia, porque la empresa toma acciones importantes en función de la competencia.	* Realizar un seguimiento de la competencia que ofrezca el mismo tipo de producto en el mercado. * Medir el desempeño de la empresa mensualmente en base a las unidades vendidas.
	DEL ESPECIALISTA	Esta estrategia se da cuando la empresa desea especializarse en un nicho definido.	Esta estrategia es aplicable porque el nicho de mercado hacia el cual se dirige la empresa está bien definido. Además la empresa cuenta con el suficiente conocimiento en la industria farmacéutica.	* Realizar una investigación de mercados adecuada para definir otros nichos de mercado en donde el producto sea apetecido.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

CAPÍTULO V

“PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX”

5.1 COMPONENTES DE LA MEZCLA DE MERCADEO

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

Cualquier comportamiento es en última instancia una respuesta deliberada o no, consciente o inconscientemente orientada a satisfacer la demanda, necesidad o urgencia, también consciente o inconsciente que, con esa respuesta, queremos satisfacer, nos demos o no cuenta que ese es el motivo principal de nuestro comportamiento.

5.2 ELEMENTOS DEL MARKETING:

- Producto.
- Precio:
- Plaza:
- Promoción:

5.2.1 PRODUCTO²⁰

Es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso consumo, y que satisfaga un deseo o una necesidad.

Caso de estudio: “GOTA LIGHT”.

A su vez, el producto tiene tres niveles que son:

Producto aumentado: Son todos los servicios adicionales al cliente, más los beneficios que se suman al núcleo y al producto real.

- Instalación
- Entrega y crédito
- Garantía
- Servicio de postventa

Producto Real: Son las diferentes partes del producto.

- Empaque
- Características
- Estilo
- Calidad
- Nombre de marca

Producto Esencial: Son los servicios o el beneficio en si que ofrece el producto para las diferentes necesidades que fue creado.

Para el estudio del producto “GOTA LIGHT”, el producto aumentado es la garantía que tiene, además la entrega directa. Por otro lado, el producto real consta de un empaque o envase completamente de plástico, con

²⁰ KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary: “Fundamentos de Mercadotecnia”, Segunda Edición 1999, Editorial Prentice Hall.

características únicas en el mercado, ya que es el único edulcorante líquido en el país, que por su composición no es cancerígeno, ya que su principio activo es única y exclusivamente sucralosa, razón por la cual lo hace diferente de los existentes en el mercado, además es de excelente calidad, ya que no tiene efectos secundarios para aquellas personas que lo consumen, y lo mejor de todo es que tiene un nombre de marca original y es de fácil pronunciación. Y por otro lado, también el producto esencial es que este edulcorante es líquido y light, que sirve para endulzar no únicamente bebidas, sino que también sirve para preparar y cocinar recetas de todo tipo. Es esencial para los diabéticos, para aquellas personas que realizan ejercicio físico junto con dieta y que quieren verse y sentirse bien todo el tiempo.

5.2.1.1 CLASIFICACIÓN DE PRODUCTO

a) Bienes Duraderos, precederos y de servicios.

Bienes Duraderos: Son bienes tangibles que suelen sobrevivir al uso.

Bienes no duraderos: Son bienes tangibles que se consumen por lo general en una o varias veces que se usen.

Bienes de Servicios: Son las diversas actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrezcan a la venta.

b) Bienes de Consumo:

Bienes de uso común: Son los bienes de consumo que un cliente acostumbra comprar con frecuencia, de manera inmediata, y con un mínimo de comparación y esfuerzo de compra.

Bienes de comparación: Son bienes de consumo que el cliente compra comparándolos en cuanto a su adecuación, calidad, precio y estilo.

Bienes de especialidad: Son bienes de consumo con características únicas o una identificación de marca especial, por los cuales un grupo importante de clientes está dispuesto a realizar un esfuerzo especial de compra.

Bienes no buscados; Son bienes de consumo que el cliente no conoce, o que conoce pero normalmente no piensa en comprar.

c) Bienes industriales:

Material y Partes: Son bienes industriales que entran de manera completa en el producto fabricado, incluyendo las materias primas, los materiales manufacturados y las partes.

Bienes de Capital: Son bienes industriales que entran parcialmente en el producto terminado, incluyendo las instalaciones y el equipo accesorio.

Suministros y Servicios: Son bienes industriales que no entran para nada en el producto terminado.

Para el caso de estudio, el producto "GOTA LIGHT", es un bien de consumo, ya que es un producto para el consumo humano, y que por su estilo, por sus características, por su precio y principalmente por sus componentes, se lo puede clasificar como un bien de consumo de comparación, ya que por sus características anteriormente detalladas, el producto se presta para que el consumidor compare el edulcorante "GOTA LIGHT" con la mayoría de edulcorantes existentes en el mercado, principalmente con su competidor directo por su principio activo que es la "SUCRALOSA", cuyo competidor es el edulcorante "SPLENDA".

5.2.1.2 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Es importante que un producto que va a ser desarrollado cumpla con varios atributos que son:

Calidad del Producto: Incluye su durabilidad general, fiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos de valor. Tal es el caso que en ciertas compañías el mejorar la calidad significa la utilización de un mejor control de calidad para reducir los defectos que resultan molestos para el consumidor.

Característica del Producto: Constituyen una herramienta de competencia para diferenciar los productos de una compañía frente a sus competidores.

Diseño del Producto: Es aquel que describe la apariencia del producto, un buen diseño del producto contribuye a la utilidad de un producto tanto como a su aspecto, ya que un buen diseño toma en cuenta la apariencia, pero también crea productos fáciles, seguros y baratos de usar y reparar, así como sencillos y económicos de producir y distribuir.

Por tal razón, se efectúa un análisis a través de una evaluación de ciertos factores, con el fin de realizar una investigación del producto, que permita obtener resultados para elaborar y aplicar estrategias de marketing que permitan posicionar el producto en el mercado.

Dichos factores son:

- **Núcleo:** comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.
- **Calidad,** valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia.

- **Precio**, valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.
- **Envase**, elemento de protección del que está dotado el producto y tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.
- **Diseño, forma y tamaño** que permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configura la propia personalidad del mismo.
- **Marca, nombres y expresiones gráficas** que facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día es uno de los principales activos de las empresas.
- **Servicio**, conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.
- **Imagen del producto**, opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto «en sí mismo».
- **Imagen de la empresa**, opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.

FACTORES PARA EL EDULCORANTE “GOTA LIGHT”:

- **Núcleo:** Su composición es de sacarina en polvo, que junto con agua desmineralizada, entran en un proceso en donde la mezcla de estos dos elementos más excipientes forman el edulcorante líquido.

- **Calidad**, Es el único edulcorante líquido en el mercado, que no tiene componentes cancerígenos, a diferencia de los ya existentes en el mercado.
- **Precio**, en la actualidad, el precio al mercado es de \$6,50. Precio que se ha establecido en base al costo de producción más un porcentaje de utilidad para la empresa.
- **Envase**: Es de plástico, de forma cúbica rectangular, con tapa rosca, con dosificador para gotas, se lo puede comparar como el de un gotero.
- **Diseño, forma y tamaño**: Su diseño es muy parecido al de un gotero, ya que el envase cuenta con un dosificador en gotas, su forma es cúbica, rectangular, con tapa rosca pequeña, y su único tamaño es de 20ml, con el fin de que sea fácil llevarlo en la cartera y no ocupe mucho espacio en la alacena.
- **Marca, nombres y expresiones gráficas**: la marca está patentada bajo laboratorios Frosher, como "GOTA LIGHT", edulcorante adelgazante cero calorías, y tiene expresiones gráficas como una taza de café, un vaso de jugo y pedazo de pastel, con lo que se quiere dar a notar, que o es válido para bebidas sino también muy útil para las comidas.
- **Servicio**, es un endulzante cero calorías, el único edulcorante líquido en el mercado elaborado en base a elementos no cancerígenos.
- **Imagen del producto**: Es un producto que se adapta a las necesidades de las personas que quieren verse y sentirse bien.
- **Imagen de la empresa**, Es un producto que para la empresa originara muchas ventas y por ende utilidades muy significativas que ayudaran a consolidar las metas de la organización.

Al hablar de los factores de los atributos del producto nuevo, considero importante hablar acerca de dos temas que ayudan a entender el porque del producto, los cuales son:

- Decisiones sobre la marca
- Decisiones sobre el envase
- Decisiones sobre la etiqueta

Decisiones Sobre La Marca:

Es importante que al lanzar un nuevo producto al mercado, la empresa decida sobre el nombre que llevara el producto, ya que será la imagen que otorgue credibilidad al cliente final.

En este caso, Frosher, elaboró una nueva y única marca nacional, que solo podra ser usada por la empresa.

Pues en verdad, tardaron tiempo en buscar la marca ideal que le pondrían al producto, pero trás varias ideas, llegaron a la conclusión de ponerle y usar la marca de:

“GOTA LIGHT”

Edulcorante Líquido Dietético

Ya que la empresa señala que la marca, es una parte fundamental del producto, y que por lo tanto deberá ser de fácil abreviación, fácil de memorizar y sobre todo debe sobresalir de algún producto similar, ya que esto también genera valor para el producto.

Decisiones Sobre El Envase:

Al igual que la marca, el envase es también parte del producto, y por lo tanto, es parte de la imagen. Es importante decir que el envase es una forma de atraer la atención del público hacia el producto.

Pues con mayor razón, Frosher ha creado un envase completamente de plástico, con tapa rosca, con capacidad de 20ml, de forma cúbica con dispensador de gotas, con el fin de facilitar al consumidor la dosificación diaria para la preparación de comidas y bebidas.

Es importante aclarar también que el tipo de envase que ha utilizado Frosher para el lanzamiento del edulcorante, es un envase de tipo primario, es decir que el producto en sí es protegido únicamente por un solo envase.

Además el envase posee un tamaño adecuado para que pueda ser exhibido con facilidad en cualquier vitrina o estantería, e inclusive el producto como tal cuenta con una ventaja competitiva que es la de ocupar un mínimo espacio en la alacena de el consumidor.

Decisiones Sobre La Etiqueta:

Si bien es cierto, la etiqueta es una parte fundamental del producto, por tal razón, la etiqueta del edulcorante líquido contiene la marca registrada, el nombre del fabricante, el contenido, el peso, la composición, el código de barras, registros sanitario; ya que estos son elementos indispensables para brindar información al consumidor.

5.2.1.3 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO²¹

El ciclo de vida del producto es un concepto desarrollado y discutido ampliamente por Theodore Levitt en su libro "Marketing Imagination", George Schwartz, Stanley Shapiro y otras leyendas del Mercadeo. Paraeciera un tema agotado, pero siempre hay algo nuevo sobre él.

La teoría sugiere que cada producto o servicio tiene una vida finita. Si uno va a monitorear ventas durante un periodo determinado, descubrirá que el

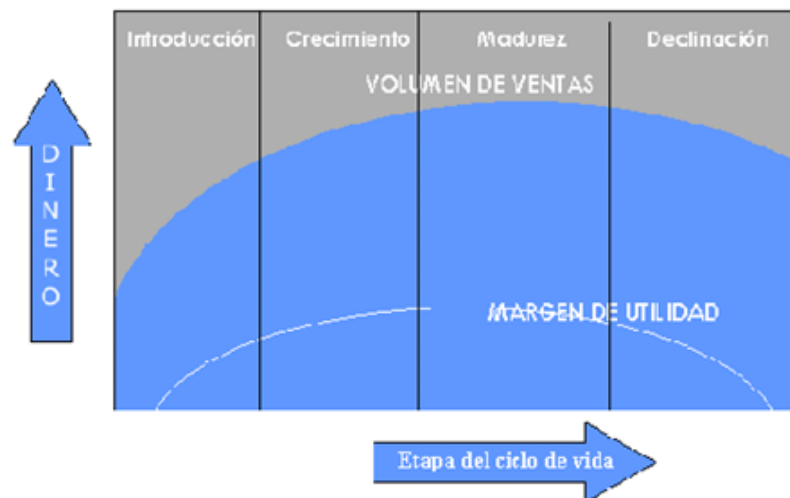
²¹www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/ciclo-de-vida-del-producto.htm#autor

patrón de ventas de la mayoría de los productos sigue una curva consistente de crecimiento, madurez y declinación. Es obvio que al principio las ventas son muy bajas; de forma gradual se van aumentando y luego comienzan a decrecer.

El concepto del ciclo de vida del producto es cautivador en su sencillez, pero es una noción de difícil aplicación en la práctica. La principal desventaja es que es muy difícil anticipar el ciclo de vida de un producto. Muy pocos gerentes de producto diagnostican con claridad la fase precisa del ciclo de vida en la cual se encuentran sus respectivos productos. Por medio de evidencias circunstanciales se supone que el producto se desplaza desde el crecimiento hasta la madurez. Si, por ejemplo, se observa que un competidor aumenta su presupuesto para anuncios y (o) su oferta de descuentos especiales, se infiere que la fase de crecimiento está por terminar. Todas éstas son señales de sentido común, pero de dudoso valor científico.

Gráfico del ciclo de Vida del Producto

Grafico # 44



Fuente: www.miespacio.com

A su vez, las etapas del ciclo de vida del producto son:²²

ETAPA PREVIA:

En esta etapa, antes de su origen, se desarrollan, entre otros, los siguientes procesos de la vida del producto:

- Concepción de la idea
- Desarrollo del proyecto
- Investigaciones anteriores a su producción masiva y lanzamiento
- Plan de negocios, etc.

ETAPA DE INTRODUCCIÓN:

En esta instancia, una vez lanzado el producto al mercado, la empresa se ocupa a través del área de marketing de todas las actividades necesarias para asegurar el plan de cobertura y penetración original previsto en los objetivos del proyecto.

Los esfuerzos mayores se concentran en:

- Cobertura de canales de distribución
- Promoción
- Merchandising
- Capacitación y supervisión de la fuerza de ventas
- Distribución física para su encuentro con los clientes
- Inicio de la comunicación publicitaria y fundamentalmente de su posicionamiento.

Existen varios indicadores para identificar esta etapa que son:

- La cobertura gradual de los puntos de ventas seleccionados como metas.

²² www.ricoverymarketing.com

- La rotación reducida de las existencias en los canales
- El crecimiento gradual en volúmenes de ventas
- Repeticiones lentas de compras.
- Progresiva participación en el mercado.

No pueden precisarse cifras exactas, ni válidas para todos los casos; pero las experiencias señalan que, cuando un producto ha logrado superar 10% de los objetivos fijados para su etapa de madurez cuando alcanzará el máximo de la venta esperada se ha logrado su introducción y comienza la etapa de crecimiento.

En esta etapa, la política de precios y el financiamiento deben ser estratégicamente decididos para facilitar la rápida penetración.

ETAPA DE CRECIMIENTO:

En esta etapa, el producto completa su posicionamiento definitivo, consolidada su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado.

Las señales que permiten identificar esta etapa son:

- Posicionamiento en el segmento definido
- Diferenciación básica creciente
- Grado de fidelización o repetición de compras con sostenido avance
- Buena cobertura en los canales de distribución
- Penetración creciente en el mercado, pero con amplias oportunidades de avance (entre 10% y 95% del máximo objetivo establecido para cuando el producto llegue a su madurez).
- Contribución marginal superior a 25%.
- Utilidades brutas en crecimiento, pero aún bajas con relación a su potencial.

- Curva de aprendizaje en desarrollo
- Cartera de clientes amplia, pero con posibilidades de extensión.
- Importante presión y respuesta competitiva
- Avance sostenido para alcanzar el liderazgo en costos
- Tendencia sostenida en crecimiento de ventas
- Segmentos y nichos de mercado aún vírgenes, o con poca penetración.

ETAPA DE MADUREZ:

Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, se ha llegado a la etapa denominada de madurez.

Las señales clave que reflejan esta etapa son:

- Nivel óptimo de cobertura y penetración de mercado, con pocas posibilidades de crecimiento.
- Finalización de la tendencia de crecimiento de ventas
- Niveles máximos de contribución y rentabilidad final, firme pero estabilizada.
- Máxima acción de la competencia para desplazar posiciones alcanzadas.
- Liderazgo y dominancia en los segmentos operados, o en el mercado total.
- Altos índices de fidelización de clientes.
- Extensión amplia y casi total de líneas o variedades del producto.
- Marcas y usos de alto reconocimiento y profundo posicionamiento
- Elevada rotación de inventarios en la empresa y los puntos de ventas.
- Carencia de requerimiento de inversiones adicionales para sostener posiciones logradas.

ETAPA DE DECLINACIÓN:

Después de una meseta de alta participación y muy buenas ventas y utilidades en el mercado, todo producto o servicio, con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución. Ello puede originarse en algunas, o varias, de las siguientes causas:

- Cambios en las conductas de los clientes y usuarios
- Innovación tecnológica que marque la iniciación de un ciclo de obsolescencia.
- Errores estratégicos propios de la compañía.
- Modificaciones en las condiciones socioeconómicas del entorno.
- Leyes o disposiciones normativas.
- Influencias geopolíticas (caso Mercosur, Nafta, etc.).

Dentro del ciclo de la declinación, podemos reconocer tres instancias:

1) Pérdida de hasta 25% de las posiciones sustentadas precedentemente (ventas, participación de mercado, utilidades, etc.).

En el ciclo de declinación es posible intentar esfuerzos para desacelerar el ritmo de la caída, pero no más que ello, ya que, cuando se detectan las señales de su iniciación, el ciclo es irreversible y no se justifica, económicamente, realizar inversiones para detenerlo o revertirlo.

2) En la segunda parte de la declinación, hasta llegar a 50% de su caudal de madurez, el producto o servicio es todavía interesante para la empresa. Aporta buenos volúmenes de ventas, absorbe costos de estructura, quizá genera aún utilidades, complementa la línea de productos y sirve para atender a una clientela que le sigue siendo fiel, en cantidades significativas. Como esa instancia no requiere inversiones ni esfuerzos adicionales, al igual que la anterior debe ser acompañada y seguida con atención, porque es

beneficiosa tanto para los intereses de la compañía como para los de sus clientes y distribuidores.

3) Ya en la tercera de las fases de la declinación, cuando se está superando 51% de las ventas y las utilidades precedentes, es necesario comenzar a programar el retiro del producto del mercado, ya que en estas circunstancias no se obtienen resultados económicos.

ETAPA DE DESAPARICIÓN Y RETIRO:

En su última fase de declinación, el producto está en la empresa pero no tiene vigencia en el mercado: los canales de distribución lo dan de baja en su comercialización, porque no existe demanda. Los compradores y los usuarios no lo aceptan por no adaptarse a sus expectativas y deseos. Y es aquí cuando llegó la hora de tomar la decisión de su retiro definitivo.

Para el caso de investigación del edulcorante líquido “**GOTA LIGHT**”, al ser un producto nuevo, se encuentra en la etapa de introducción; por lo tanto es necesario aplicar estrategias que otorguen resultados positivos para la empresa y para el producto en sí.

Es así que las estrategias de marketing más recomendables para esta etapa deben focalizar sectores internos y externos de la empresa.

Para los clientes internos (personal de la organización):

- Crear cultura compartida de toda la organización.
- Un seguimiento intensivo de todo el proceso.
- Estímulos, incentivos y premios, tanto cualitativos como cuantitativos.
- Plan de contingencias para corregir o superar inconvenientes o problemas en el lanzamiento e introducción.

Para los clientes externos (compradores y consumidores):

- Definición de qué canales o puntos de ventas deberán incorporarse en la cadena de distribución.
- Diseño de la estrategia de trade-marketing, vale decir, qué productos o variedades de su línea, qué impulsión, qué política de precios, qué estrategias competitivas y qué metas y objetivos de negocios se fijarán para cada canal por utilizar.
- Promoción de ventas intensiva con objetivos y estrategias adecuados a los objetivos particulares de esta primera etapa del ciclo de vida.
- Merchandising con acciones adecuadas para lograr los mejores lugares, exhibiciones y actividades en los puntos de ventas.
- Programación de reuniones o convenciones de presentación del producto, donde la empresa explique objetivos de negocios, beneficios y ventajas.
- Difusión y marketing directo a distribuidores y clientes finales considerados necesarios para esta etapa.
- Inicio de la campaña publicitaria.
- Actividades orientadas a generar la construcción del concepto e imagen de marca, o en su defecto de línea o familia de productos o servicios.
- Distribución física, para asegurar abastecimiento racional, garantizando reposiciones y entregas.
- Ajustes inmediatos de brechas entre lo planificado y lo concretado.
- Respuesta inmediata a las estrategias competitivas, de acuerdo con lo planificado o sus planes de contingencia.
- Monitoreo de la evolución, hasta definir el ingreso en la siguiente etapa.

5.2.1.4 ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO

Tabla # 66

**ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS
ESTRATEGIA DE MARCA**

DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN /NO APLICACIÓN
<p>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 esta perdiendo el poder de la marca actual y se necesita una nueva marca para recuperar poder.</p>	<p>Cuando la empresa necesita introducir al mercado nuevas marcas, ya que las marcas actuales están perdiendo poder.</p>		<p>Ingreso a nuevas categorías de productos. Captación de nuevos mercados.</p>	<p>Inversiones altas en investigación y desarrollo de productos.</p>	<p>Se introducirá el producto en el mercado, bajo la marca "Gota Light". Se busca lograr un posicionamiento en la mente del consumidor. Se quiere lograr la sustitución del edulcorante líder en el mercado por el nuevo "Gota Light".</p>

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Tabla # 67

**ESTRATEGIAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO
ESTRATEGIA EN LA ETAPA DE INTRODUCCIÓN**

DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN /NO APLICACIÓN
<p>Estrategia de Espumación Lenta: se lanza un producto a un precio alto acompañado de poca promoción. El precio alto busca</p>	<p>Disponibilidad por parte de la empresa a aceptar pérdidas en n principio y realizar inversiones altas.</p>	<p>No se ha realizado investigaciones de mercado previo al lanzamiento del producto.</p>	<p>Escasa saturación de su mercado potencial.</p>	<p>Dificultades para introducir el producto en el mercado. Rentabilidad negativa.</p>	<p>La empresa inicio su investigación de mercado y desarrollo del nuevo producto edulcorante líquido "Gota Light" en el mes de diciembre del 2006, y planea introducirlo en el mercado. En la etapa de introducción, la empresa se dirige principalmente al segmento de personas comprendidas entre los 36 y 50 años. Por la etapa de introducción, el producto se está comercializando a través de la venta directa.</p>

Elaborado por: Mónica Guerrón

5.2.2 PRECIO

5.2.2.1 CONCEPTO:

Es la estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a la capacidad para satisfacer necesidades.²³

El precio es una variable del Marketing que viene a sintetizar, en gran número de casos, la política comercial de la empresa. Por un lado, las necesidades del mercado, fijadas en un producto, con unos atributos determinados; por otro, el proceso de producción, con los consiguientes costes y objetivos de rentabilidad fijados. Por eso deberá ser la empresa la encargada, en principio, de fijar el precio que considere más adecuado.

Para el cliente potencial, el valor del producto se manifiesta en términos objetivos y subjetivos, ya que tiene una escala muy particular a la hora de computar los diferentes atributos de los que está compuesto, de ahí la denominación de caro o barato que les da. Sin embargo, para la empresa el precio es un elemento muy importante dentro de su estrategia de *marketing mix*, junto con el producto, la distribución y la promoción.

5.2.2.2 MÉTODOS PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS.

- **En función del costo**
 - Fijación del precio más el costo: Se trata de añadir un incremento estándar al costo del producto.

²³ MUÑIZ, Rafael, Marketing en el siglo XXI, 2006

- Fijación de precios en el punto de equilibrio: Se da cuando se fija el precio respecto de los costos de fabricación y comercialización del producto.
- Fijación de precios en función de las utilidades meta: Se da cuando se fija un precio que cubra los costos de fabricación y comercialización de un producto más una utilidad meta.
- **En función del comprador:**
 - La fijación de precios en función del valor percibido utiliza la opinión del comprador, no los costos del vendedor, como clave para determinarlo, ya que si el precio impuesto por el vendedor es superior al valor percibido por el comprador, las ventas de un producto disminuirán.
- **En función de la competencia**
 - Fijación de precios en función del nivel del momento: Esta fijación de precios es bastante popular, se da cuando la compañía se basa sobre todo en los precios de la competencia, y presta menor atención a sus propios costos y demanda.
 - Fijación de precios en función de una licita cerrada: Se da cuando las empresas concursan para conseguir un contrato, ya que fundamentan sus precios en los que supone serán los de la competencia, más que en sus costos o demanda. Ya que a la empresa le interesa ganar un contrato, y esto significa poner precios más bajos que los de sus competidores. Aunque aún así, se corre el riesgo de poner un precio muy bajo, ya que sería perjudicial para la empresa porque solo obtendría pérdidas; y si el precio es muy alto, se corre el riesgo de perder la licitación.

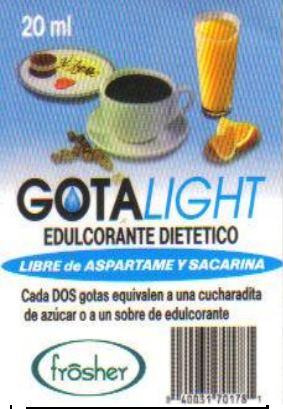

Para el caso de investigación, se ha fijado el precio en base a la competencia, ya que se ha considerado como competidor potencial al edulcorante Splenda, principalmente por su composición que no es cancerígena.

En la práctica, es decir ya en el mercado, el consumidor tendría que escoger entre uno de los dos edulcorantes, pero lo que se quiere lograr es que por lo menos un 10% de las personas que consumen el edulcorante Splenda, lo sustituyan por el edulcorante "Gota Light".

Ya que si se realiza una comparación se tendría así:

COMPARACIÓN ENTRE MARCAS

Tabla # 68

<p>EDULCORANT E LÍQUIDO "GOTA LIGHT"</p>		<p>EDULCORANT E EN POLVO "SPLENDA"</p>	
<p>CADA:</p>	<p>EQUIVALE A:</p>	<p>CADA:</p>	<p>EQUIVALE A :</p>
<p>2 gotas</p>	<p>1 cucharadita</p>	<p>1 sobre</p>	<p>1 cucharadita</p>
<p>frasco de 20ml, contiene 400 gotas</p>	<p>200 cucharaditas de azúcar</p>	<p>200 sobres</p>	<p>200 cucharaditas de azúcar</p>
<p>P.V.P</p>	<p>\$6,5</p>	<p>P.V.P</p>	<p>\$9,86</p>
<p>Presentación</p>	<p>Líquida (gotas)</p>	<p>Presentación</p>	<p>Polvo (sachet o sobres)</p>



Precio: \$6,50



Precio: \$ 9,86

Ahorro o Diferencia por consumir "GOTA LIGHT"

\$3,36.

5.2.2.3 ESTRATEGIA PARA FIJAR PRECIOS

Tabla # 69

ESTRATEGIAS DE PRECIO COSTO DE COMPETIDORES

DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN /NO APLICACIÓN
Llamada también como fijación de precios en función del nivel del momento, es aquella que se fija más en los costos o demanda de la competencia que en los de la empresa.	Quando las evaluaciones de los costos de los competidores y del nuevo producto son útiles.	Quando los costos del nuevo producto son superiores a los de la competencia	Las estimaciones de los costos pueden ayudar a pronosticar los precios de desquite de un producto que se trata de defender y los precios de un producto que trata de conquistar el mercado.	El posicionamiento actual de la competencia logra una ventaja competitiva. Los nuevos productos a un mismo precio de la competencia o pueden llamar la atención a los consumidores.	Laboratorios Frosher aplica esta estrategia de precios basada en la competencia, ya que únicamente de esta forma se puede lograr la competitividad en el mercado, y principalmente con un producto tan innovador como lo es el edulcorante líquido "Gota Light"

Elaborado por: Mónica Guerrón.

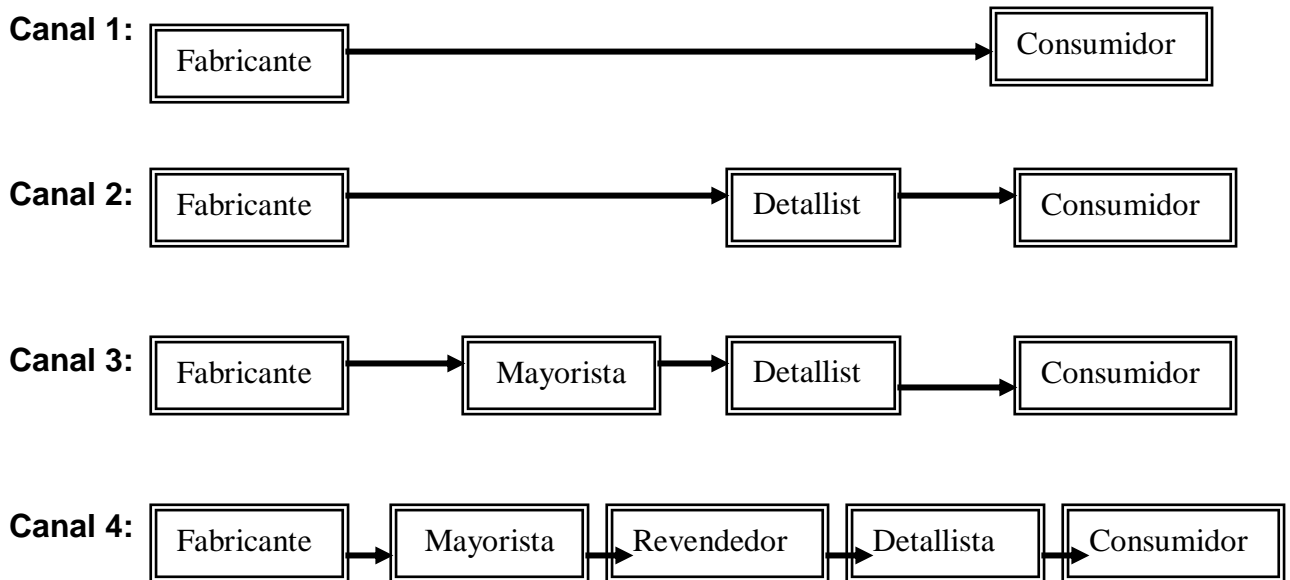
5.2.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN

5.2.3.1 CONCEPTO:

Son los diferentes canales de distribución por los cuales tiene que pasar el producto para llegar al consumidor final.

Así también es el conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia de un bien servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor o usuario industrial.

5.2.3.2 ESTRUCTURA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN²⁴



²⁴ KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary: “Fundamentos de Mercadotecnia”, Segunda Edición 1999, Editorial Prentice Hall.

El Canal 1:

Llamado también como canal de comercialización directa, no tiene niveles de intermediarios, y está formado por un fabricante que vende directamente a los consumidores.

El Canal 2:

Tiene un nivel de intermediarios, por lo general se da en los mercados de consumo, y suele ser un detallista.

El Canal 3

Tiene tres niveles de intermediarios, y también se da en los mercados de consumo, por lo general los niveles suelen ser un mayorista y un detallista, por lo general, este canal lo utilizan con frecuencia los pequeños fabricantes de alimentos, medicinas, herramientas y otros productos.

El Canal 4

Tiene tres niveles de intermediarios, por lo general se da en las diferentes industrias, ya que los intermediarios compran de los mayorista y venden a los pequeños detallistas, a los que no suelen atender los mayoristas.

Aunque en ocasiones, se pueden encontrar más canales de distribución con mas niveles, pero son menos frecuentes, y desde el punto de vista del productor, un mayor número de niveles implica menor control. Y por supuesto, a mayor número de niveles, mayor complejidad del canal.

5.2.3.3 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Tabla # 70

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN FRENTE A LOS INTERMEDIARIOS

DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN /NO APLICACIÓN
<p>Estrategia de Presión (Push): Consiste en orientar prioritariamente los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre los intermediarios de forma que les incite a referenciar la marca.</p>	<p>Cuando las marcas o productos son nuevos en el mercado</p>	<p>Cuando una marca o producto ya se encuentra debidamente posicionado en el mercado.</p>	<p>Implica relaciones comerciales armoniosas con los distribuidores.</p>	<p>Altos costos de capacitación a la fuerza de ventas.</p>	<p>Para Frosher es importante mantener relaciones comerciales con los intermediarios. Informar a los intermediarios los beneficios saludables del nuevo edulcorante líquido "Gota Light". Realizar un Merchandising. Establecer cuotas de ventas mensuales acordadas por las partes. Brindar capacitación a la fuerza de ventas. Brindar asesoría a los intermediarios y a sus vendedores.</p>

<p>Estrategia de Aspiración (Pull); Concentra los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre el consumidor final evitando los intermediarios.</p>	<p>Cuando se intenta crear una cooperación forzada por parte de los intermediarios</p>	<p>Cuando son productos con precios altos en el mercado.</p>	<p>La empresa invierte a largo plazo, se esfuerza en crearse una imagen de marca.</p>	<p>Requiere importantes medios publicitarios para crear demanda y presión sobre la distribución.</p>	<p>Laboratorios Frosher, aplicará esta estrategia, con el fin de vender su producto directamente a las farmacias, supermercados, centros naturistas, con el fin de que el producto se venda por sí solo.</p>
--	---	---	--	---	---

Elaborado por: Mónica Guerrón.

5.2.4 PROMOCIÓN

5.2.4.1 CONCEPTO:²⁵

Es una mezcla de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones publicas que utiliza una compañía para tratar de alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia. Es decir utiliza un sistema total de comunicaciones.

²⁵ KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary: “Fundamentos de Mercadotecnia”, Segunda Edición 1999, Editorial Prentice Hall.

A la vez es importante hablar acerca de las cuatro principales herramientas promocionales que son:

- Publicidad
- Promoción de Ventas
- Relaciones Públicas
- Ventas Personales

Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes y servicios por un patrocinador bien definido.

Promoción de Ventas: Incentivos de corto plazo para alentar las copras o ventas de un producto o servicio.

Relaciones Públicas: La creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena “imagen de corporación” y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.

Ventas Personales: Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.

5.2.4.2 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Tabla # 71

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN /NO APLICACIÓN
<p>Estrategia de promociones entre la fuerza de Ventas: Incluye incentivos a la fuerza de ventas y materiales secundarios como folletos, catálogos, videos para ser usados con los posibles clientes.</p>	<p>Cuando es un producto nuevo o rediseñado que va a ser lanzado al mercado.</p>	<p>Cuando el producto no es nuevo, es decir cuando un producto esta en la etapa de declive.</p>	<p>Es fácil persuadir al cliente.</p>	<p>El costo de inversión en esta estrategia es alto. Dependiendo de la calidad de material que se utilice.</p>	<p>Se aplicará principalmente con los médicos, especialistas en nutrición, endocrinólogos, diabetólogos, con el fin de que ellos prescriban el producto a sus pacientes. Así también se promocionará el producto en las farmacias, supermercados, centros naturistas, gimnasios, Spa's y en los diferentes Centros nutricionales de la Ciudad de Quito. Así también se elaborarán flyers con las características, beneficios, del edulcorante líquido, el mismo que podrá ser dado en los cines, farmacias, centros naturistas, universidades, restaurantes, hospitales, gimnasios, centros de adelgazamiento, etc.</p>

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Tabla # 72

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
ESTATEGIAS DE PUBLICIDAD**

DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN /NO APLICACIÓN
<p>Estrategia de Producto: Sirve para dar a conocer al mercado meta un producto y estimular su compra. Aquí se puede desarrollar una publicidad de acción directa estimulando inmediatamente a la decisión de compra o mediante una acción indirecta que crea conciencia de compra del producto.</p>	<p>Se puede utilizar para crear una imagen del producto o servicio a largo plazo.</p>	<p>Permite que el consumidor convoque la existencia del producto o servicio. La publicidad puede llegar a masas de compradores geográficamente dispersas, a un costo bajo por cada una.</p>	<p>La publicidad solo puede ser una comunicación unilateral con el público, y en los mismos no sienten la necesidad de prestar atención no de responder. Los costos son elevados, dependiendo del tipo de publicidad.</p>	<p>Los medios publicitarios a utilizarse serán a través de la radio y prensa escrita (Revistas como Vive Light, Hogar, Vanidades, Caras, Familia, etc.). Y en lo que se refiere a Radio, serán a través de la radio FM. Mundo, con cuñas radiales todos los días, tres en cada programa durante el primer año.</p>

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Tabla # 73

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
ESTATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS**

DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN /NO APLICACIÓN
<p>Relaciones Públicas: Actividades comunicativas que crean actitudes y opiniones positivas respecto a una organización.</p>	<p>Cuando la empresa deseen transmitir un mensaje a la comunidad.</p>	<p>Permiten promocionar el producto sin ser pagada por un patrocinador. Pueden hacer resaltar a la empresa o producto. Puede ser concebida, usando otros elementos de mezcla de promociones puede ser Eficaz y económica.</p>	<p>Es una herramienta que se revela después de publicidad, promoción de ventas ya que los administradores prestan menos atención que por lo regular o está bien definido.</p>	<p>Se aplicará ya que la empresa, cuenta con un presupuesto para realizar cócteles para profesionales relacionados con Laboratorios Frosher; con un alto poder de necesidad del producto. Se puede brindar auspicios para eventos en los cuales el producto se presente de manera informal, o formal, dependiendo del evento.</p>

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Tabla # 74

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS**

DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN /NO APLICACIÓN
<p>Ventas Personales: Es la interacción que se da entre el vendedor y el comprador con el propósito de realizar la venta.</p>	<p>Cuando la empresa deba transmitir los beneficios y características del producto o servicio que oferta manteniendo un contacto directo con los consumidores.</p>	<p>Permite dar cabida al trato personal y a la retroalimentación. Es una herramienta flexible, es decir que puede modificar su presentación para adaptarse a las necesidades. Se centra en clientes potenciales lo cual reduce la pérdida de tiempo.</p>	<p>En muchos de los casos no poseen tiempo necesario para atender a tus vendedores, escuchar todas las características y beneficios que ofrece el producto. Las ventas personales son el instrumento para las promociones más costosas más conocidas para una empresa. La publicidad se puede actuar y desactivar fácilmente pero el tamaño de la fuerza de Ventas, no se cambia con facilidad.</p>	<p>Se aplicara esta estrategia conjuntamente con la estrategia de canales directos de distribución y estrategia de aspiración. Así también se entregaran docenas de 15 a las respectivas farmacias y centros naturistas. Se obsequiaran balanzas con el logo de "Gota Light" a los respectivos médicos que prescriban el producto, así como también a los gimnasios y spa's. También se entregaran banners en cada farmacia y en los consultorios de cada médico prescriptor, y se utilizaran también banners para los eventos que se requieran a lo largo de la promoción.</p>

Elaborado por: Mónica Guerrón.

5.3 POSICIONAMIENTO

5.3.1 CONCEPTO:

Es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.²⁶

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.²⁷

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing , para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal".

²⁶ STANTON, ET AL. "**Fundamentos de Marketing**" Ed. McGrawHill, [México](#), 11ª ed., 1999. 170-244pp.

²⁷ TROUT & RIVKIN. "**El nuevo posicionamiento**" Ed. Limusa, México ,1996.

Esas gráficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto.²⁸

5.3.2 METODOLOGÍA DEL POSICIONAMIENTO

- Identificar el mejor atributo de nuestro producto
- Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
- Decidir la mejor estrategia en función de las ventajas competitivas
- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

5.3.3 ESTRATEGIAS DEL POSICIONAMIENTO

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- Apoderarse de la posición desocupada
- Desposicionar o reposicionar a la competencia

5.3.4 TIPOS DE POSICIONAMIENTO²⁹

Posicionamiento por atributo: una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.

Posicionamiento por beneficio: el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.

²⁸ KOTLER, Phillip. "Dirección de Marketing. La edición del milenio" Ed. PrenticeHall, México., 2001.

²⁹ www.monografias.com/trabajos.

Posicionamiento por uso o aplicación: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.

Posicionamiento por competidor: se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

Posicionamiento por categoría de productos: el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.

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

5.3.5 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO A UTILIZARSE

La estrategia del posicionamiento para el edulcorante “Gota Light”, a utilizarse es por los atributos específicos del producto.

ATRIBUTOS ESPECÍFICOS DEL PRODUCTO



engorda y es 100% Light.

- **Mediante diferencias en el producto:** Al destacar la gran diferencia que posee el edulcorante “Gota Light”. Su presentación líquida es única en el mercado, y sus componentes no son cancerígenos. Además es un producto dietético que no

- **Mediante una característica clave:** El producto es un edulcorante líquido elaborado a base de sucralosa, que no es cancerígeno, y no afecta la salud, cuya función principal es la de endulzar sanamente sustituyendo al azúcar común.

- **Beneficios del edulcorante líquido “Gota Light”.**
 - Endulza no solo las bebidas, sino también las diversas preparaciones culinarias.
 - No es cancerígeno, ya que es elaborado con sucralosa.
 - No engorda
 - No tiene efectos secundarios
 - No produce caries
 - Ocupa poco espacio en la alacena.
 - Su envase es práctico que se lo puede llevar diariamente en la cartera.

¿Qué es un edulcorante?

Existen 2 tipos de edulcorantes: calóricos (nutritivos) y no calóricos (no nutritivos). Los edulcorantes calóricos proporcionan 4 calorías por gramo y las variedades no calóricas proporcionan cero calorías.

Funciones

Los edulcorantes calóricos proporcionan el sabor dulce y el volumen al alimento al cual se le han añadido. Así mismo proporcionan frescura y contribuyen a la calidad del producto. Los edulcorantes calóricos actúan como conservante en las mermeladas y gelatinas, y dan un sabor más intenso a las carnes procesadas. Proporcionan fermentación para los panes y salsas agrídulces, aumentan el volumen de las cremas heladas y dan cuerpo a las bebidas carbonatadas. Algunos edulcorantes calóricos se

fabrican al procesar los compuestos del azúcar y otros se producen de manera natural.

En algunos casos, los edulcorantes no calóricos se emplean en lugar de los calóricos. Ellos no proporcionan calorías pero sí el sabor dulce. Todos los edulcorantes no calóricos son químicamente procesados.

Fuentes alimenticias

EDULCORANTES CALÓRICOS³⁰

Procesados:

- El azúcar de pastelería (también conocido como azúcar pulverizada) es sacarosa finamente triturada.
- Los edulcorantes de maíz son azúcares que se obtienen del maíz (por ejemplo, el almíbar del maíz). El almíbar del maíz, líquido resultante de la combinación de maltosa, glucosa y dextrosa, se emplea con frecuencia en bebidas carbonatadas, productos horneados, y algunos productos enlatados.
- La dextrosa es glucosa combinada con agua.
- El azúcar invertido es un azúcar que se obtiene al dividir la sacarosa en sus dos partes: glucosa y fructosa. Más dulce que la sacarosa y empleado en forma líquida, el azúcar invertido, ayuda a mantener el sabor dulce de las golosinas y de los productos horneados.
- La sacarosa está presente en: azúcar sin refinar, azúcar granulada, azúcar morena, azúcar de repostería y azúcar turbinada. Se compone de glucosa y fructosa y se fabrica al concentrar el azúcar de la remolacha y/o la caña de azúcar.

³⁰ www.alimentacion-sana.com.ar

- El azúcar turbinado se fabrica refinando el azúcar y haciéndolo más puro.

No procesados:

- El azúcar sin refinar es granulado, sólido o grueso y de color café. Se obtiene por la evaporación de la humedad del jugo de la caña de azúcar.
- El azúcar moreno se fabrica a partir de los cristales de azúcar obtenidos del almíbar de la melaza.
- La fructosa es el azúcar que está en forma natural en todas las frutas. También se llama levulosa o azúcar frutal.
- La glucosa se encuentra en las frutas pero en cantidades limitadas; también es un almíbar formado de la harina de maíz.
- La miel que producen las abejas es una combinación de fructosa, glucosa y agua.
- La lactosa (azúcar de la leche) es el carbohidrato que se encuentra en la leche y está compuesta de glucosa y galactosa.
- La maltosa (azúcar de la malta) se produce durante el proceso de fermentación y se encuentra en la cerveza y el pan.
- El manitol es un subproducto de la producción de alcohol pero no contiene alcohol y tiene un efecto laxante, cuando se consume en grandes cantidades. Se emplea en productos alimenticios dietéticos.
- El azúcar de arce se obtiene de la savia del árbol de arce. Se compone de sacarosa, fructosa y glucosa.
- La melaza se obtiene del residuo del procesamiento de la caña de azúcar.
- El sorbitol se emplea en muchos productos alimenticios dietéticos. Se produce de la glucosa y también se encuentra en forma natural en

ciertas bayas y frutas. El organismo la absorbe a un ritmo mucho más lento que el azúcar.

EDULCORANTES NO CALÓRICOS³¹

- El aspartamo es una combinación de fenilalanina y ácido aspártico que son 2 aminoácidos. También se conoce por sus nombres comerciales de Equal, disponible como edulcorante empacado y como NutraSweet cuando se emplea en productos comestibles y bebidas. Es entre 180 y 220 veces más dulce que el azúcar.
- El Ace-sulfame K es un edulcorante artificial, conocido también como Sunett. Es estable al calor y se puede emplear para cocinar y hornear. También está disponible como edulcorante de mesa, vendido en el mercado bajo el nombre de Sweet One. En Estados Unidos, está aprobado por la Administración Federal de Drogas y Alimentos (*Food and Drug Administration*, FDA) y se usa en combinación con otros edulcorantes tales como la sacarina, en bebidas carbonatadas bajas en calorías y otros productos.
- La sacarina es 300 veces más dulce que el azúcar. Es el primer edulcorante artificial y se emplea en varios alimentos y bebidas dietéticos.
- Los ciclamatos son 30 veces más dulces que el azúcar y están prohibidos los Estados Unidos, debido a que en 1970 se descubrió que causaban cáncer de vejiga en animales.

³¹ Referencias: Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos (*U.S. Department of Health and Human Services*, HHS), Noveno Informe acerca de los carcinógenos, Mayo de 2000 (*9th Report on Carcinogens, May 2000*) del Programa Nacional de Toxicología (*National Toxicology Program*, NTP).

SUCRALOSA:

Estructura Química de la Sucralosa

Se denomina sucralosa al compuesto químico 1,6-dicloro-1,6-dideoxi-β-D-fructofuranosil-4cloro-4deoxi-α-D-galactopiranosido, se lo llama también triclorogalactosacarosa ó 4,1',6'-triclorogalactosacarosa. Es el único edulcorante que se obtiene a partir de la sacarosa. El proceso, que consta de 5 etapas, sustituye selectivamente tres átomos de grupos hidroxilo por tres átomos de cloro en la molécula de sacarosa, dando como producto final sucralosa, con una pureza aproximada del 98%. Este intercambio, produce una molécula extremadamente dulce y estable. La molécula de sucralosa es muy hidrosoluble, al igual que el azúcar y poco soluble en lípidos. Fue aprobado por la FDA en Abril de 1998, para su uso en 15 categorías diferentes de comidas y bebidas.

Propiedades:

La sucralosa es aproximadamente 600 veces más dulce que el azúcar (es de 320 a 1000 veces más dulce que el azúcar, dependiendo del producto en el que se la utiliza 2), y además, el organismo no la descompone ni la utiliza para energía, por lo tanto, no aporta calorías. A diferencia de otros edulcorantes bajos en calorías, su gran estabilidad lo hace apto para ser utilizado en procesos de cocción y horneado, sin sufrir descomposición.

Puede ser conservado durante largos períodos de tiempo, es estable en soluciones con diferentes pH, y a temperaturas elevadas (180°C - 230°C), todo esto debido a la gran estabilidad de su estructura molecular; sin embargo bajo determinadas condiciones de almacenamiento, extrema acidez y altas temperaturas, puede producirse hidrólisis parcial.

Al hidrolizarse, se obtienen los monosacáridos, 4-cloro-4-deoxi-galactosa (4-CG) y 1,6-dicloro-1,6-dideoxifrufructosa (1,6-DCF).

Absorción, Metabolismo y Excreción:

Los estudios en diferentes especies animales y en humanos, mostraron diferencias en la cantidad absorbida de este compuesto de acuerdo a la especie, aunque en todas las especies se absorbió en el intestino delgado en forma pasiva y limitada.

En el ser humano, la absorción se encuentra en el rango de 11-27%. La mayoría de la sucralosa ingerida se elimina por las heces sin modificación alguna, y el pequeño porcentaje que fue absorbido, se excreta por orina sin cambio (excepto pequeñas cantidades de metabolitos) a las 24 hs. La eliminación total se completa en unos pocos días. Debido a la alta afinidad de la molécula de sucralosa por el agua, la bioacumulación es poco probable.

Distribución:

La baja cantidad de sucralosa que pasa a la circulación, es distribuida a todos los tejidos. No hay un transporte activo de la sucralosa a través de la barrera hematoencefálica al sistema nervioso central, a través de la barrera placentaria o desde las glándulas mamarias a la leche.

Aunque hay circulación pasiva de la sucralosa a través de la placenta, los estudios han demostrado que usando sucralosa radiomarcada en animales preñados, las concentraciones de sucralosa encontradas en la placenta y el feto de los animales, no exceden las medidas en la sangre materna.

Ingesta Diaria Estimada y Aceptada (F.D.A.):

La E.D.I. (Estimated Daily Intake) para todas las edades es de 98 mg/día, ó 1,6 mg/Kg/día. La A.D.I. (Acceptable Daily Intake) es de 5 mg/Kg/día. Estos dos datos fueron determinados por la F.D.A luego de muchos estudios,

tomando la decisión de aprobar este edulcorante, al ser la ingesta estimada (EDI) mucho menor a la que se considera aceptable (ADI).

En conclusión, este edulcorante de características particulares, puede llegar a ser de gran utilidad en la dieta terapia de pacientes que presentan diabetes, ya que los productos endulzados con sucralosa no producen cambios en la glucemia, ni afectan el metabolismo de la glucosa. Los pacientes que necesitan reducir su peso o mantenerlo, también pueden beneficiarse del uso de la sucralosa ya que además de poder consumir productos con un sabor muy similar al del azúcar, este edulcorante permite su utilización en productos que requieren de cocción u horneado, ampliando la gama de productos disponibles para el consumo. Además, debido a que no fomenta las caries dentales y no aporta calorías, puede ser utilizado en personas saludables, que simplemente deseen reducir la ingesta calórica, de azúcar o cuidar sus piezas dentarias, reemplazando colaciones que habitualmente contienen altas concentraciones de azúcar. La sucralosa no contiene fenilalanina, por lo tanto, puede ser consumida en forma segura por pacientes con fenilcetonuria (FCU).

Por lo tanto, la sucralosa puede ser consumida por cualquier individuo, de cualquier edad, sin riesgo alguno para su salud.

¿Por qué consumir el edulcorante líquido “Gota Light”

- No es tóxico.
- No es cancerígeno.
- No causa cambios genéticos
- No afecta la reproducción masculina o femenina
- No causa defectos congénitos
- No afecta el sistema nervioso central.

- No afecta la secreción normal de insulina ni el metabolismo de los hidratos de carbono en personas con diabetes.
- Se absorbe en pequeñas cantidades y se excreta rápidamente, sin causar efectos secundarios gastrointestinales indeseables
- No fomenta el desarrollo de caries dentales
- No se hidroliza ni pierde moléculas de cloro durante el metabolismo

Endulza tu vida con una gota.....

5.4 PLAN OPERATIVO

5.4.1 CONCEPTO:

Es aquel en el que constan todas las estrategias, con sus respectivas actividades y con tiempos, que permiten identificar que es lo que se va a desarrollar, con que objetivo, a que tiempo, y a quien o quienes va a estar destinado las diversas actividades.

El plan operativo sirve para enfocar todos los esfuerzos de Marketing en una actividad emprendida por la empresa, ya que a través del plan operativo se controla y se van ejecutando las actividades para obtener logros no solo en un producto, sino en toda la corporación.

A su vez, el plan operativo debe responder a las siguientes preguntas:

- **¿Qué?:** Actividades que se van a realizar.
- **¿Por qué?:** Programas a realizarse.

- **¿Dónde?:** Lugar en el que se va a desarrollar el programa.
- **¿Quién?:** Responsables de ejecutar los programas.
- **¿Cuándo?:** Tiempo y duración de actividades y programas.
- **Recurso:** Costo de las actividades para ejecutarse y desarrollarse el programa.

5.4.2 IMPORTANCIA

- Permite tomar conciencia sobre las modificaciones del medio en el cual evoluciona la empresa.
- Permite la utilización de los recursos hacia las actividades que ofrecen mayores oportunidades de desarrollo.
- Favorece la elección y consecución en común de los objetivos definidos para todos los que participan en la gestión de la empresa.
- Permite evaluar la gestión en comparación a los objetivos establecidos.

5.4.3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MIX A ADOPTARSE

PERFIL ESTRATÉGICO A ADAPTARSE				
Clasif.	Sub. Clasif.	Ord.	Justificación	Ideas de Acciones Estratégicas
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	Estrategia de Marca	A1	Se aplicara esta estrategia, ya que se debe realizar los trámites pertinentes para la adquisición de una nueva marca	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar los trámites en el IEPI. * Patentar la marca como de uso exclusivo de Frosher. * Realizar los trámites necesarios en el Izquieta Pérez para obtener el registro sanitario
	Estrategia del ciclo de vida del Producto	A2	Se aplicara la estrategia de Espumación Lenta, ya que por ser un producto nuevo que se encuentra en la etapa de introducción, lo que se busca es lanzar el producto a un precio alto acompañado de poca promoción.	<ul style="list-style-type: none"> * Definir las características del producto de acuerdo a las necesidades del cliente. * Atraer a los consumidores de otros edulcorantes. * Atraer a los consumidores de azúcar para
ESTRATEGIA S DE PRECIOS	Competencia	B1	Laboratorios Frosher aplica esta estrategia de precios basada en la competencia, ya que únicamente de esta forma se puede lograr la competitividad en el mercado, y principalmente con un producto tan innovador como lo es el edulcorante líquido "Gota Light	<ul style="list-style-type: none"> * Se debe aplicar esta estrategia, ya que el competidor directo que tiene Gota Light es el edulcorante splenda, por esta razón el precio de Gota Light va en función del edulcorante competidor Splenda.
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	Estrategia de Comunicación Intermediarios Push - Pull	C1	Estrategia de Presión (Push): Consiste en orientar prioritariamente los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre los intermediarios de forma que les incite a referenciar la marca.	<ul style="list-style-type: none"> * Mantener relaciones comerciales exitosas con los diferentes clientes e intermediarios, entendiéndose como Farmacias, Gimansios, Spa's, Centros Nutricionistas, Médicos.

Elaborado por: Mónica Guerrón.

PERFIL ESTRATÉGICO A ADAPTARSE				
Clasif.	Sub. Clasif.	Ord.	Justificación	Ideas de Acciones Estratégicas
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	Estrategia de Marca de Marca	A1	Se aplicara esta estrategia, ya que se debe realizar los trámites pertinentes para la adquisición de una nueva marca	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar los trámites en el IEPI. * Patentar la marca como de uso exclusivo de Frosher. * Realizar los trámites necesarios en el Izquierda Pérez para obtener el registro sanitario
	Estrategia del ciclo de vida del Producto	A2	Se aplicara la estrategia de Espumación Lenta, ya que por ser un producto nuevo que se encuentra en la etapa de introducción, lo que se busca es lanzar el producto a un precio alto acompañado de poca promoción.	<ul style="list-style-type: none"> * Definir las características del producto de acuerdo a las necesidades del cliente. * Atraer a los consumidores de otros edulcorantes. * Atraer a los consumidores de azúcar para

Elaborado por: Mónica Guerrón.

PERFIL ESTRATÉGICO A ADAPTARSE				
Clasif.	Sub. Clasif.	Ord.	Justificación	Ideas de Acciones Estratégicas
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	Estrategia de Relaciones Públicas	D3	<p>Permiten promocionar el producto de manera directa. Facilitan que la fuerza de ventas les recuerde los beneficios del producto.</p>	<p>* Se aplicara esta estrategia, ya que la empresa cuenta con los recursos suficientes para solventar gastos de relaciones públicas, principalmente con lo médicos prescriptores, visitadores médicos y fuerza de ventas.</p>
	Estrategias de Promoción de Ventas	D4	<p>Permiten el tato personal, y se nutre de la retroalimentación. Se puede modificar la presentacion adaptandose a las necesidades. El trato es principalmente con los clientes potenciales</p>	<p>Se aplicará esta estrategia otorgando obsequios a los diferentes médicos prescriptores, como por ejmplo balanzas con el logo de "Gota Light". Así tambien se obsequiaran banners a cada farmacia y por ende se dara capacitación a la fuerza de Ventas.</p>

Elaborado por: Mónica Guerrón.

5.4.2 PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX.

PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX							
Clasif.	Sub. Clasif.	Ord.	Propósito	Programa de Acción	Responsable	Costo Parcial	Acumulado
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	TRÁMITE DE MARCA Y REGISTRO SANITARIO	A1	Tramitar la marca y el registro sanitario del producto que sea de uso exclusivo de Frosher	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar los trámites en el IEPI. * Patentar la marca como de uso exclusivo de Frosher. * Realizar los trámites necesarios en el Izquita Pérez para obtener el registro sanitario del producto. 	Asesoría Jurídica	\$ 350	\$ 350
	LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO	A2	Introducir en el mercado de la ciudad de Quito un nuevo edulcorante líquido	<ul style="list-style-type: none"> * Definir las características del producto de acuerdo a las necesidades del cliente. * Atraer a los consumidores de otros edulcorantes. * Atraer a los consumidores de azúcar para que sustituyan por el nuevo edulcorante. * Realizar pruebas de producto. * Analizar otro tipo de mercado, por ejemplo el de los niños. 	Gerente de Marketing	\$ 0	\$ 350
ESTRATEGIA DE PRECIO	SISTEMA DE COSTOS BASADO EN LA COMPETENCIA	B1	Fijar el precio en función de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> * Actualizar el sistema de costos * Se debe aplicar esta estrategia, ya que el competidor directo que tiene Gota Light es el edulcorante splenda, por esta razón el precio de Gota Light va en función del edulcorante competidor Splenda. 	Contador	\$ 350	\$ 700

Elaborado por: Mónica Guerrón.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	D1	<p>Captar la atención del público en general, y principalmente de los consumidores de edulcorantes. Ofrecer un atractivo que de más valor a los consumidores.</p>	<p>* Se aplicará principalmente con los médicos, especialistas en nutrición, endocrinólogos, diabetólogos, con el fin de que ellos prescriban el producto a sus pacientes.</p> <p>* Se les otorgará, flyers informativos, que contengan los beneficios del producto, y datos de donde lo pueden encontrar.</p> <p>* Así también se promocionará el producto en las farmacias, supermercados, centros naturistas, gimnasios, Spa's y en los diferentes Centros nutricionales de la Ciudad de Quito no solo con flyers, sino con catálogos, folletos que contengan información del edulcorante. y con muestras de 5ml..</p>	Gerente de Marketing	<p>500</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>\$408</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>\$600</p>	\$ 5.136
-----------------------------	-------------------------	----	---	---	----------------------	--	----------

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERMEDIARIOS PUSH - PULL	C1	<p>Orientar a los intermediarios a preferir "Gota Light".</p> <p>Concentrar los esfuerzos necesarios y todos los recursos sobre el consumidor final, evitando los intermediarios.</p>	<p>* Mantener relaciones comerciales exitosas con los diferentes clientes e intermediarios, entendiéndose como Farmacias, Gimnasios, Spa's, Centros Nutricionistas, Médicos.</p> <p>* Explicar los beneficios del producto a los intermediarios.</p> <p>* Lograr un buen posicionamiento, es decir colocar el producto en las principales perchas de los intermediarios, e incrementar su visibilidad. (rejillas especiales para colocar el producto, pancartas, señaladores, etc).</p> <p>* Establecer una cuota de ventas mensuales aceptada por ambas partes (Frosher - intermediario).</p> <p>* Capacitar a la fuerza de ventas</p> <p>* Incentivos a fuerza de ventas</p>	Gerente de Marketing	<p>1200</p> <p>\$500</p> <p>.</p> <p>\$720</p> <p>.</p> <p>\$300</p>	\$ 3.220
----------------------------	---	----	---	--	----------------------	--	----------

Elaborado por: Mónica Guerrón.

	ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD	D2	Hacer que el público en general conozca un producto nuevo, novedoso y saludable.	* Se aplicará esta estrategia, a través de cuñas radiales en la radio Fm mundo, todos los días cuatro cuñas radiales en dos programas, durante el primer año. * Se realizará publicidad en los medios impresos más importante como la revista La Familia, Vanidades, Vive Light, Caras, etc.	Gerente de Marketing	\$ 384 . \$350	\$ 6.286
	ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS	D3	Persuadir al cliente final y al intermediario a que al momento de buscar un edulcorante, elija "Gota Light"	* Se aplicara esta estrategia, ya que la empresa cuenta con los recursos suficientes para solventar gastos de relaciones públicas, principalmente con lo médicos prescriptores, visitadores médicos y fuerza de ventas. Se puede patrocinar eventos, con el fin de que el producto se de a conocer.	Gerente de Marketing	\$ 300	\$ 6.586
	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE VENTAS	D4	Tratar con los prescriptores médicos, y hacer q prescriban el edulcorante a sus pacientes.	Se aplicará esta estrategia otorgando obsequios a los diferentes médicos prescriptores, como por ejemplo balanzas con el logo de "Gota Light". Así también se obsequiaran banners a cada farmacia y por ende se darán a los intermediarios docenas de 15 artículos.	Gerente de Marketing	\$ 850 . \$1800	\$ 8.612

Elaborado por: Mónica Guerrón.

CAPÍTULO VI

“PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA”

6.1 CONCEPTO³²

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

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

Los principales elementos del presupuesto son:

Integrador:

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

Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

³² www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin.

Coordinador:

Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

En términos monetarios: Significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

Operaciones:

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

Recursos:

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

- Presupuesto de Efectivo.
- Presupuesto de adiciones de activos.

Dentro de un periodo futuro determinado.

Pero así también existe:

El Presupuesto Maestro:

Está integrado básicamente por dos áreas que son:

- El presupuesto de operación.
- El presupuesto financiero.

6.2 IMPORTANCIA

El Presupuesto es importante porque:

- Ayudan a que las organizaciones tengan un mínimo de riesgo en sus operaciones.
- Permiten establecer límites sobre los cuales la empresa pueda trabajar en él todas sus áreas.
- Son de gran ayuda, para ver si las estrategias que fueron planeadas anteriormente se han efectuado o no.
- Es una herramienta que sirve como guía y como un documento para comparar, en que porcentaje y cantidades se están desarrollando las actividades dentro de la organización.
- Ayudan a que los ejecutivos de la organización se basen sobre este documento y cumplan con las estrategias determinadas en un inicio.

6.3 CLASIFICACIÓN³³

❖ SEGÚN LA FLEXIBILIDAD

- **Rígidos, estáticos, fijos o asignados.**

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

³³ www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml

- **Flexibles o Variables**

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

- ❖ **SEGÚN EL PERIODO QUE CUBRAN**

- **A cortos plazos:**

Son los presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación y estos suelen abarcar un año o menos.

- **A largo plazo:**

En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. Ya que ellas adoptan este presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados. También ocurre cuando se utiliza el método uno + cuatro es decir se planifica el primer año y se les va sumando los restantes.

- ❖ **SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD EN LA EMPRESA**

- **Presupuesto Maestro**

Es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

Beneficios:

1. Define objetivos básicos de la empresa.
2. Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
3. Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
4. Facilita el control de las actividades.
5. Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
6. Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

Limitaciones:

- El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- El presupuesto no debe sustituir a la administración si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada actividad.
- Es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

▪ **Presupuesto De Operación:**

Son estimados que en forma directa en proceso tiene que ver con la parte Neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio.

• **Presupuesto De Ventas:**

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar limite de tiempo.

Componentes:

- Productos que comercializa la empresa.
- Servicios que prestará.
- Los ingresos que percibirá.
- Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- El nivel de venta de cada producto.
- El nivel de venta de cada servicio.

Observaciones:

La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronostico de ventas, si este pronostico a sido cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serian muchos mas confiables, por ejemplo: Él pronostico de venta suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- Producción
- Compras
- Gastos de ventas
- Gastos administrativos

El pronóstico de venta empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad.

Elaboración de un presupuesto de venta se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.

- **Presupuesto De Producción**

Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado.

En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

Proceso:

- Elaborando un programa de producción.
- Presupuestando las ventas por línea de producción.

Elaboración de un programa de producción consiste en estimar el tiempo requerido para desarrollar cada actividad, evitando un gasto innecesario en pago de mano de obra ocupada.

- **Presupuesto De Mano De Obra (PMO)**

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de

fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

Componentes:

- Personal diverso
- Cantidad horas requeridas
- Cantidad horas trimestrales
- Valor por hora unitaria

- **Presupuesto De Gasto De Fabricación**

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.

Sustentación:

- Horas - hombres requeridas.
- Operatividad de maquinas y equipos.
- Stock de accesorios y lubricantes.

- **Presupuesto De Costo De Producción**

Son estimados que de manera especifica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

Características:

- Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requieren los mismo materiales.
- El valor final debe coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

- **Presupuesto De Requerimiento De Materiales (PRM)**

Son estimados de compras preparado bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimiento de producción, el departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomara la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimiento de producción.

- **Presupuesto De Gasto De Ventas (PGV)**

Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto Financiero.

Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

Características:

Comprende todo el Marketing.

- Es base para calcular el Margen de Utilidad.
- Es permanente y costoso.
- Asegura la colocación de un producto.
- Amplia mercado de consumidores.
- Se realiza a todo costo.

Desventajas:

- No genera rentabilidad.
- Puede ser mal utilizado.

- **Presupuesto De Gastos Administrativos (PGA)**

Considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema.

Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

Características:

Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.

Son gastos indirectos. Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio. Regir su aspecto legal en la legislación laboral vigente.

Observaciones:

Para calcular el total neto, se debe calcular al total la deducción de las retenciones y aportaciones por ley de cada país.

- **Presupuesto Financiero**

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos)
- Presupuesto de egresos (para determinar el liquido o neto)
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso)
- Caja final.
- Caja inicial.
- Caja mínima.

Este incluye el cálculo de partidas que inciden en el balance. Como son la caja o tesorería y el capital, también conocido como erogaciones de capitales.

- **Presupuesto de Tesorería**

Se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos financieros , etc) o con salida de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nomina, impuestos o dividendos. Se formula en dos periodos cortos: meses o trimestres.

Presupuesto de Erogaciones Capitalizables:

Controla las diferentes inversiones en activos fijos como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios y compra de maquinarias y equipos, sirve para evaluar alternativas posibles de

inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.

❖ **SEGÚN EN EL SECTOR EN EL CUAL SE UTILICEN**

▪ **Públicos**

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias. En estos se cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

▪ **Privados**

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

OTRAS CLASIFICACIONES:

❖ **POR SU CONTENIDO**

▪ **Principales**

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.

▪ **Auxiliares**

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

❖ **POR LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN**

▪ **Estimados**

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan

tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

- **Estándar**

Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

- ❖ **POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS**

- **De Posición Financiera**

Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.

- **De Resultados**

Que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro

- **De Costos**

Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes.

- ❖ **POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE**

- **De Promoción**

Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que haya que efectuarse en el período presupuestal.

- **De Aplicación**

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la Empresa.

- **De Fusión**

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

- ❖ **POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía.

- **Por Programas**

Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

- **Base Cero**

Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas.

Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

- **De Trabajo**

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

- **Previsión**

- **Planeación**

- **Formulación**

- a) **Presupuestos Parciales**

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa.

- b) **Presupuestos Previos**

Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios.

- **APROBACIÓN**

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al **Presupuesto Definitivo**.

6.4 MÉTODOS PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS³⁴

Una de las decisiones de la mercadotecnia más difíciles a las que se enfrenta una compañía es cuánto debe gastar en promociones.

³⁴ www.monografias.com/trabajos/trabajos13/discurso/

6.4.1 MÉTODO PERMISIBLE:

Algunas compañías utilizan el método permisible; es decir, determinan el presupuesto de promoción en el nivel que creen que se puede permitir la compañía. Los pequeños negocios a menudo utilizan este método, debido a que razonan que la compañía no puede gastar en publicidad más de lo que tiene. Empiezan con los ingresos totales, deducen los gastos de operación y los desembolsos de capital y después dedican una par de los fondos restantes a la publicidad.

Por desgracia, este método de determinación de los presupuestos ignora por completo los efectos de las promociones en las ventas. Tiende a dejar la publicidad e último lugar entre las prioridades de gastos, incluso en situaciones en las cuales la publicidad es decisiva para el éxito de la empresa. Conduce a un presupuesto promocional anual incierto, lo que dificulta la planificación del mercado a largo plazo. Aun cuando el método permisible puede dar como resultado un gasto excesivo en publicidad, casi siempre termina en un gasto inferior al necesario.

6.4.2 MÉTODO DEL PORCENTAJE DE VENTAS:

Otras compañías utilizan el método del porcentaje de ventas, determinando su presupuesto promocional en cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas. O bien, presupuestan un porcentaje del precio de venta por unidad. Este método tiene ventajas. Es sencillo de utilizar y ayuda en la administración a entender la relación entre los gastos de promoción, el precio de venta y la ganancia por unidad.

Sin embargo, a pesar de estas ventajas que proclama, el método del porcentaje de ventas no tiene mucha justificación. Considera erróneamente que las ventas son la causa de la promoción, y no el resultado.

El presupuesto se basa en la disponibilidad de fondos, más que en las oportunidades. Puede impedir el gasto mayor que en ocasiones es necesario para mejorar una disminución en las ventas. Debido a que el presupuesto varía según las ventas año con año, es difícil hacer planes a largo plazo. Por último, el método no proporciona ninguna base para seleccionar un porcentaje específico, como no sea lo que se ha hecho en el pasado o lo que están haciendo los competidores.

6.4.3 MÉTODO DE LA PARIDAD COMPETITIVA:

Otras compañías más utilizan el método de la paridad competitiva, determinando sus presupuestos de promoción para igualar los gastos de la competencia. Vigilan la publicidad de los competidores, o bien obtienen cálculos de los gastos de promoción de la industria en las publicaciones o asociaciones del ramo y después determinan sus presupuestos basándose en el promedio de la industria.

Hay dos argumentos que respaldan este método.

En primer lugar, los presupuestos de los competidores representan la sabiduría colectiva de la industria.

En segundo, el hecho de gastar lo mismo que gastan los competidores impide las guerras de promociones. No hay fundamentos para creer que la competencia tenga una idea mejor que la de la propia empresa con respecto a aquello en lo que una empresa debe gastar como promoción.. las compañías difieren en gran medida y cada una tiene sus propias necesidades de promoción.

Por último, no hay evidencia de que los presupuestos basados en la paridad competitiva prevengan las guerras de promociones.

6.4.4 MÉTODO DEL OBJETIVO Y LA TAREA:

El método más lógico para la determinación del presupuesto es el método del objetivo y la tarea, mediante el cual la compañía determina el presupuesto de promoción basándose en lo que quiere lograr con la promoción.

Este método de presupuesto implica:

- 1) Definir los objetivos específicos de la promoción
- 2) Determinar las tareas necesarias para el logro de esos objetivos.
- 3) Calcular los costos del desempeño de esas tareas la suma de estos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

El método del objetivo y la tarea obliga a la gerencia a explicar en todos sus detalles sus hipótesis acerca de la relación entre los dólares gastados y los resultados de la promoción. Pero también es el método más difícil de utilizar. A menudo, no es fácil calcular qué tareas específicas lograrán qué resultados específicos.

6.5 CONCEPTO DE PRESUPUESTOS DE MARKETING³⁵

El presupuesto publicitario nos viene determinado por el presupuesto de marketing de la empresa. El presupuesto de publicidad vendrá influido por una serie de factores:

- Estrategia empresarial: La estrategia empresarial y la estrategia de marketing nos guía en la elaboración del presupuesto de publicidad.
- Algunas empresas mantienen una estrategia de líderes en costes, de forma que tratan de posicionarse como la opción más barata para los

³⁵ www.aulafail.com/publicidad/lecc-27.htm

consumidores preocupados por el precio. Las empresas que tratan de vender muy barato pueden elegir una estrategia de bajo gasto publicitario. Las tiendas Zara gastan poco en publicidad y se centran en los locales y los escaparates.

- Los objetivos empresariales y de marketing. Por ejemplo si el objetivo es crecer muy rápido en un mercado de consumo competitivo con una marca reconocida, para lograr el objetivo posiblemente será necesario un alto gasto publicitario.
- Los competidores y el gasto publicitario que realizan. El esfuerzo publicitario puede variar dependiendo de las acciones de la competencia. Dependiendo de nuestra cuota de mercado y la de los competidores.
- El producto que vendemos. Dependiendo del sector en el que nos encontramos y de las características y beneficios que ofrece nuestro producto. Algunos sectores muy competitivos requieren un alto gasto en publicidad si queremos desarrollar una marca.
- La situación en el ciclo de vida del producto. Es decir si se trata de un producto en fase de lanzamiento, crecimiento, madurez o declive. El tipo de publicidad y la cantidad de gasto publicitario son distintas. Por ejemplo el lanzamiento del producto suele requerir un mayor gasto publicitario para darlo a conocer.

Teóricamente el gasto publicitario ideal sería la cantidad que hace máxima la rentabilidad empresarial. Si pudiéramos conocer a los distintos niveles de gasto en publicidad que ventas les corresponden podríamos calcular el gasto publicitario idóneo. Pero en la realidad el cálculo del gasto publicitario que hace máxima la rentabilidad empresarial se ve dificultado por:

- Los efectos demorados. El consumidor puede ver hoy el anuncio del automóvil y realizar la compra dentro de un año. Es difícil evaluar los efectos a largo plazo de la publicidad sobre las ventas.

- Las múltiples variables que intervienen. Es difícil diferenciar el efecto de la publicidad del resto de las variables que influyen en las ventas. Al realizar un anuncio es complicado diferenciar el efecto del anuncio de otras variables como el comportamiento de la fuerza de ventas, la evolución del mercado, las acciones de los competidores, la actuación de los intermediarios.
- Las dificultades de cálculo. No siempre es fácil determinar que ventas corresponden a cada periodo. Si por ejemplo los intermediarios acumulan producto en unas épocas de oferta y los venden en otros es complicado analizar el impacto de la publicidad sobre las ventas a los consumidores.

Es por tanto muy complicado saber que parte de un incremento de las ventas está ocasionado por una campaña de publicidad o por otros factores. Para fijar el presupuesto publicitario debemos tener en cuenta algunos principios:

- **Intensidad.** Suele ser necesario un gasto mínimo. Si hemos descubierto el elixir de la eterna juventud puede ser suficiente un anuncio, si nos creen, para vender toda la producción. En la mayor parte de las situaciones se precisa un cierto número de repeticiones para que el anuncio se note.
- **Concentración.** La publicidad suele requerir una cierta concentración en el tiempo y en los medios. Es preciso un número mínimo de anuncios concentrados en un periodo de tiempo.
- **Coordinación.** El presupuesto de publicidad debe ser coherente y estar coordinado con el presupuesto de marketing de la empresa. Las diversas partidas del presupuesto de publicidad deben estar coordinadas entre si.

6.6. PRESUPUESTO DE MARKETING PARA LA PROPUESTA

DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING MENSUAL (\$)												
CONCEPTO	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08
<u>PRODUCTO</u>												
Registro de marca	350											
<u>PRECIO</u>												
Actualización del sistema de costos	350											
<u>PLAZA</u>												
Sueldo fijo a Fuerza de Ventas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Intermediarios Push - Pull	100		100		100		100		100			
Capacitación de Fuerza de Ventas	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Incentivos a Fuerza de Ventas					150				150			
<u>COMUNICACIÓN</u>												
Catálogos	204			204								
Flyers	100		100		100		100		100			
Muestras de 5ml.	200		200		200							
Publicidad en radio	128		128		128							
Publicidad en revistas	350											
Relaciones públicas	100	100		100								
Banners	1800											
Balanzas con el logo	850											
TOTAL:	4692	260	688	464	838	160	360	160	510	160	160	160

Elaborado por: Mónica Guerrón.

6.7 ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Luego de elaborar el presupuesto de marketing se ha construido dos tipos de índices que nos permiten conocer la asignación que realizará la empresa de sus ventas totales a la elaboración y ejecución del Plan de Marketing propuesto.

A continuación se muestran los índices establecidos:

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

Tabla # 75

ÍNDICES DE VENTAS Y UTILIDAD EN RELACIÓN AL PLAN DE MARKETING

DETALLE	VALOR
Ventas Presupuestadas	175.500,00
Utilidad Neta Esperada	62.642,39
Costo del Plan de Marketing	8612,00
Presupuesto del Plan de Marketing en relación a las ventas	4,90%
Presupuesto del Plan de Marketing en relación a la utilidad	13,32%

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Tabla # 76

DISTRIBUCIÓN DEL PLAN DE MARKETING

CONCEPTO	VALOR	%
Producto	350,00	4,06%
Precio	350,00	4,06%
Plaza	2720,00	31,58%
Comunicación	5192,00	60,29%
TOTAL PLAN DE MARKETING	8612,00	100%

Elaborado por: Mónica Guerrón.

El presupuesto del plan de marketing para el edulcorante líquido “Gota Light” de Laboratorios Frosher del Ecuador, representa un 4,90% del total de ventas para el período propuesto en el producto mencionado y un 13,32% del total de la rentabilidad. Es importante señalar que del costo total del plan \$ 8.612,00; en su mayor parte esta destinado a gastos de Comunicación 60,29% y Plaza o Distribución en un 31,58%.

6.8 EVALUACIÓN DE BENEFICIOS

6.8.1 INTRODUCCIÓN

Una vez finalizado el Plan de Marketing hay que evaluar los resultados. La información obtenida será muy útil para realizar las modificaciones o ajustes adecuados. También proporcionará experiencia muy valiosa para la realización de futuros planes de marketing.

En la presente tesis no se elaborará una evaluación económica ni financiera riguroso del proyecto, sino una evaluación de los beneficios esperados del mismo, para lo cual se utilizará la elaboración de flujos de caja, estado de resultaos y análisis del retorno de la inversión.

6.8.2 ESTRUCTURA

La estructura de la evaluación es la siguiente:

- Elaboración de los flujos de caja mensuales, para el período de aplicación del proyecto (un año), en las siguientes situaciones:
 - Sin aplicación del proyecto.
 - Con aplicación del proyecto.
 - Comparación y análisis de los resultados.

- Elaboración de estados de resultados anuales, proyectados para el fin del período de aplicación del proyecto para las siguientes situaciones:
 - Sin aplicación del proyecto.
 - Con aplicación del proyecto.
 - Comparación y análisis de los resultados.

- Análisis de sensibilidad
 - Definición de escenarios: pesimista, optimista y esperado en función del pronóstico de ventas.

6.9 FLUJO DE CAJA

6.9.1 CONCEPTO

Es el informe contable principal que presenta en forma significativamente y resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios efectuados durante un período, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura.³⁶

6.9.2 IMPORTANCIA

El flujo de caja es importante porque:

- Permite evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo.

- Permite conocer las necesidades de la empresa y en que fueron utilizados dichos flujos.

³⁶ ZAPATA, Pedro, “Contabilidad General”, Cuarta Edición, Editorial Mc. Graw Hill. 2002.

- Brinda información sobre las diferentes entradas y salidas de efectivo de la empresa, con el fin de ayudar a toda la cultura corporativa, entendiéndose proveedores, inversionistas y demás personas a evaluar el potencial flujo de efectivo neto futuro.
- Evalúa el potencial pago de obligaciones, dividendos y sus necesidades de financiamiento externo.
- Evalúa las razones para las diferencias entre la utilidad neta y los ingresos y desembolsos en efectivo relativos.

6.9.3 MÉTODOS PARA ELABORAR UN FLUJO DE CAJA

Los métodos para elaborar un flujo de Caja que existen son dos:³⁷

MÉTODO DIRECTO:

Puede ser más beneficioso en estimar el flujo de efectivo futuro de operación.

Los flujos de caja muestran los principales ingresos y desembolsos de caja relacionados con operaciones, actividades de inversión y financieras. Este método muestra las entradas y salidas de efectivo específicas que corresponde a las actividades de operación de los negocios.

Ventajas:

- Provee vínculo importante entre el estado de resultados y el balance general.
- Familiarización en su preparación.
- Menos tiempo para su preparación.

³⁷ VÁSCONEZ, Jose V, “Contabilidad Intermedia”, Editorial Voluntad, Ed. 2002.

MÉTODO INDIRECTO:

El cálculo se inicia con la utilidad neta sobre la base de acumulación tomando del estado de resultados y luego muestra los diversos ajustes necesarios para conciliar la utilidad neta con el flujo de efectivo neto proveniente de las actividades de operación.

Este método enfoca las diferencias entre la utilidad y el flujo neto de las actividades de operación. Determinación indirecta de los montos brutos de ingresos y desembolsos de operación.

Ventajas:

- Muestra las principales entradas y salidas de caja.
- Proporciona elementos adicionales para evaluar la entidad.
- Reconciliación de la utilidad neta y el flujo neto de las actividades de operación.

6.9.4 VENTAS PROYECTADAS

VENTAS								
MESES	SIN PROYECTO		CON PROYECTO					
			Pesimista (-30%)		Esperado		Optimista (10%)	
	Unidades	Dólares	Unidades	Dólares	Unidades	Dólares	Unidades	Dólares
Abr-07	800	5200	1575	10237,5	2250	14625	2475	16087,5
May-07	800	5200	1575	10237,5	2250	14625	2475	16087,5
Jun-07	800	5200	1575	10237,5	2250	14625	2475	16087,5
Jul-07	800	5200	1575	10237,5	2250	14625	2475	16087,5
Ago-07	800	5200	1575	10237,5	2250	14625	2475	16087,5
Sep-07	800	5200	1575	10237,5	2250	14625	2475	16087,5
Oct-07	800	5200	1575	10237,5	2250	14625	2475	16087,5
Nov-07	800	5200	1575	10237,5	2250	14625	2475	16087,5
Dic-07	800	5200	1575	10237,5	2250	14625	2475	16087,5
Ene-08	800	5200	1575	10237,5	2250	14625	2475	16087,5
Feb-08	800	5200	1575	10237,5	2250	14625	2475	16087,5
Mar-08	800	5200	1575	10237,5	2250	14625	2475	16087,5
TOTAL	9600	62400,00	18900	122850,00	27000	175500,00	29700	193050,00

Elaborado por: Mónica Guerrón.

6.9.5 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO													
	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Total
INGRESOS													
Ventas													
Unidades	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600
Precio de Venta	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	
Dólares	5200,00	5200,00	5200,00	5200,00	5200,00	5200,00	5200,00	5200,00	5200,00	5200,00	5200,00	5200,00	62400,00
(-) Costo de Ventas	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	19200,00
(=) Utilidad Bruta en Ventas	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	43200,00
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	2100,00
Sueldos	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1500,00
Gastos Operacionales	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
(-) Gastos de Ventas	193,34	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	150,67	1850,71
Sueldos	106,67	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	810,67
Gastos Operacionales	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	1040,04
(-) Gastos de Marketing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo Operacional	3231,66	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	39249,29
(+) Ingresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Flujo Neto Generado	3231,66	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	3274,33	39249,29

Elaborado por: Mónica Guerrón.

6.9.6 FLUJO DE CAJA CON PROYECTO.

FLUJO DE CAJA CON PROYECTO													
	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Total
INGRESOS													
Ventas													
Unidades	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	27000
Precio de Venta	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	
Dólares	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	175500,00
(-) Costo de Ventas	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	54000,00
(=) Utilidad Bruta en Ventas	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	121500,00
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	2100,00
Sueldos	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1500,00
Gastos Operacionales	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
(-) Gastos de Ventas	4885,34	410,67	838,67	614,67	988,67	310,67	510,67	310,67	660,67	310,67	310,67	310,67	10462,71
Sueldos	106,67	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	810,67
Gastos Operacionales	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	1040,04
(-) Gastos de Marketing	4692,00	260,00	688,00	464,00	838,00	160,00	360,00	160,00	510,00	160,00	160,00	160,00	8612,00
Flujo Operacional	372,66	9279,33	8423,33	8871,33	8123,33	9479,33	9079,33	9479,33	8779,33	9479,33	9479,33	9479,33	100325,29
(+) Ingresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Flujo Neto Generado	372,66	9279,33	8423,33	8871,33	8123,33	9479,33	9079,33	9479,33	8779,33	9479,33	9479,33	9479,33	100325,29

Elaborado por: Mónica Guerrón

6.9.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE FLUJO DE CAJA

ANÁLISIS RESULTADOS FLUJO DE CAJA				
CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
Ventas	62400,00	175500,00	113100,00	281,25%
Flujo de Caja Anual	39249,29	100325,29	61076,00	255,61%

Elaborado por: Mónica Guerrón.

El flujo de caja que se nota con la aplicación del proyecto es de \$ 100.325,29 a diferencia de de los \$ 39.249,29 que se generarían sin la aplicación del mismo, dando lugar a un incremento muy notable en el flujo con la puesta en marcha del proyecto; dicho aumento se debe al incremento en las ventas netas originadas en el período esperado o estimado.

6.10 ESTADO DE RESULTADOS

6.10.1 CONCEPTO³⁸

Es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un período determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

³⁸ www.monografias.com/trabajos12/eleynewt/eleynewt.shtml

Es un estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector Paraestatal en un periodo determinado.

6.10.2 IMPORTANCIA

El estado de Resultados es importante porque:

- Mide la calidad de la gestión en una empresa.
- Da a conocer de una forma clara, todos los desembolsos e ingresos que una organización ha tenido durante un período determinado.
- Permite conocer el movimiento de la organización, así como también permite realizar diversas comparaciones entre lo gastado, lo ganado y los costos que se han realizado en un periodo determinado.
- Da a conocer datos que son importantes para el control de la empresa en si y de los diferentes proyectos que se estén llevando a cabo.

6.10.3 DIFERENCIA ENTRE FLUJOS DE CAJA Y ESTADOS DE RESULTADOS

La diferencia radica, en que los flujos de caja se realizan con datos de los diferentes estados financieros, y con datos recolectados hasta la fecha, y además son aquellos que demuestran o dan a notar cual es el efectivo con el que la empresa ha operado en un período determinado.

Mientras que el Estado de resultados, se lo va realizando al final de un período, con el fin de conocer si durante el período se ha obtenido una pérdida o una utilidad.

6.10.4 ESTADO DE RESULTADOS DE LA PROPUESTA SIN PROYECTO

LABORATORIOS FROSHER DEL ECUADOR		
ESTADO DE RESULTADOS		
SIN PROYECTO		
Del 1 de abril del 2007 al 31 de marzo del 2008		
INGRESOS OPERACIONALES		
Ventas Netas	62400,00	
(-) Costo de Ventas	<u>19200,00</u>	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		43200,00
(-) GASTOS OPERACIONALES		
Gastos de Ventas		1850,71
Sueldos	810,67	
Gastos Operacionales	<u>1040,04</u>	
Gastos de Administración		3299,98
Sueldos	1500,00	
Gastos Operacionales	600,00	
Depreciación Maquinaria	1000,00	
Depreciación Equipo de Computo	<u>199,98</u>	
Gastos de Marketing		0,00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		38049,31
(+) Ingresos no Operacionales		0
(-) Egresos Operacionales		0
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		38049,31
(-) 15% Participación Utilidades		5707,397
(-) 25% Impuesto a la Renta		<u>9512,328</u>
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		22829,59

Elaborado por: Mónica Guerrón.

6.10.5 ESTADO DE RESULTADOS DE LA PROPUESTA CON PROYECTO

LABORATORIOS FROSHER DEL ECUADOR ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTO Del 1 de abril del 2007 al 31 de marzo del 2008		
INGRESOS OPERACIONALES		
Ventas Netas	175500,00	
(-) Costo de Ventas	54000,00	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		121500,00
(-) GASTOS OPERACIONALES		
Gastos de Ventas		1850,71
Sueldos	810,67	
Gastos Operacionales	1040,04	
Gastos de Administración		3299,98
Sueldos	1500,00	
Gastos Operacionales	600,00	
Depreciación Maquinaria	1000,00	
Depreciación Equipo de Computo	199,98	
Gastos de Marketing		8612,00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		107737,31
(+) Ingresos no Operacionales		0
(-) Egresos Operacionales		0
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		107737,31
(-) 15% Participación Utilidades		16160,6
(-) 25% Impuesto a la Renta		26934,33
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		64642,39

Elaborado por: Mónica Guerrón.

6.10.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
Utilidad Neta	22829,59	64637,38	41807,79	283,13%

Elaborado por: Mónica Guerrón.

En los estados de resultados, anteriormente desarrollados, se observa la gran diferencia que existe principalmente en las participaciones de utilidades, ya que sin la ejecución de un plan de marketing, las utilidades son muy mínimas, y aplicando el proyecto el marketing, se obtiene utilidades superiores en un 200%. Por tal razón, la aplicación de un proyecto de marketing para frosher, constituye una fuente de ingresos, q ocasionan grandes utilidades, y por ende mayores participaciones de utilidades.

6.11 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

6.11.1 CONCEPTO

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

6.11.2 CONCEPTO DE ESCENARIOS

El concepto de escenarios integra el lugar, las relaciones que en el mismo se da, las personas involucradas y en general todo el contexto implicado.

La planeación por escenarios es una metodología basada en la creación de situaciones posibles acerca del futuro, el proceso en la creación de escenarios crea una gama de técnicas a investigar, analizar ideas, describir acontecimientos, en su intento de plasmar en forma narrativa todos aquellos eventos que definen los linderos de los terrenos competitivos en el cual se desarrolla le empresa.

6.11.3 IMPORTANCIA DE FIJARSE ESCENARIOS

- Integra el conocimiento del grupo de personas ya que permite construir una fuerte estructura para compartir iniciativas de una amplia variedad de personas y convertirlas en el recurso valioso e innovador.
- Permite a los miembros de la organización generar ideas, explotando sus planteamientos y los saca de la rutina laboral.
- Resalta interrelaciones entre las fuerzas y eventos del entorno exterior, que no serían evidentes usando otros métodos de análisis.

6.11.4 TIPOS DE ESCENARIOS

- **Escenario pesimista:** es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera negativa para la empresa y crea una situación adversa para la misma.

- **Escenario esperado:** 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 planteadas
- **Escenario optimista:** aquel en donde las variables del entorno influyen de una manera positiva para la empresa y crea una situación favorable para la misma.

6.11.5 FORMULACIÓN DE ESCENARIOS

Se supone que un escenario esperado, es el que se da cuando se realiza un proyecto, es decir hay acciones que realizar para cumplir con el objetivo y con la meta.

Así también, un escenario optimista, se da cuando, Frosher como empresa, aspira alcanzar el 10% del edulcorante de la competencia, es decir alcanzar el 10% del punto crítico del marketing. Y un escenario pesimista, se da cuando es en lo mínimo que frosher puede llegar, ya que hasta ese punto, no obtendría pérdida y estaría dentro del punto de equilibrio.

Estas ponderaciones se las obtuvo mediante una entrevista realizada con los directivos de Laboratorios Frosher del Ecuador. Dentro de los diferentes escenarios para el mercado en el cual se desenvuelve Laboratorios Frosher del Ecuador, se toma en cuenta variables que afectan o benefician el giro de negocio de la empresa, para ello es importante el análisis de amenazas que están latentes, que de no llegar a darse pueden convertirse en oportunidades para un mejor desarrollo de las actividades que desarrolla la empresa en la industria.

6.11.6 FLUJO DE CAJA CON LOS DIFERENTES ESCENARIOS

FLUJO DE CAJA CON PROYECTO													
	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Total
INGRESOS													
Ventas													
Unidades	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	27000
Precio de Venta	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	
Dólares	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	14625,00	175500,00
(-) Costo de Ventas	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	54000,00
(=) Utilidad Bruta en Ventas	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	10125,00	121500,00
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	2100,00
Sueldos	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1500,00
Gastos Operacionales	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
(-) Gastos de Ventas	4885,34	410,67	838,67	614,67	988,67	310,67	510,67	310,67	660,67	310,67	310,67	310,67	10462,71
Sueldos	106,67	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	810,67
Gastos Operacionales	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	86,67	1040,04
(-) Gastos de Marketing	4692,00	260,00	688,00	464,00	838,00	160,00	360,00	160,00	510,00	160,00	160,00	160,00	8612,00
Flujo Operacional	372,66	9279,33	8423,33	8871,33	8123,33	9479,33	9079,33	9479,33	8779,33	9479,33	9479,33	9479,33	100325,29
(+) Ingresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Flujo Neto Generado	372,66	9279,33	8423,33	8871,33	8123,33	9479,33	9079,33	9479,33	8779,33	9479,33	9479,33	9479,33	100325,29
Flujo Neto Pesimista (-30%)	260,862	6495,531	5896,331	6209,931	5686,331	6635,531	6355,531	6635,531	6145,531	6635,531	6635,531	6635,531	70227,703
Flujo Neto Esperado	372,66	9279,33	8423,33	8871,33	8123,33	9479,33	9079,33	9479,33	8779,33	9479,33	9479,33	9479,33	100325,29
Flujo Neto Optimista (+10%)	409,926	10207,26	9265,663	9758,463	8935,663	10427,26	9987,263	10427,26	9657,263	10427,26	10427,26	10427,26	110357,82

Elaborado por: Mónica Guerrón.

6.11.7 ESTADO DE RESULTADOS CON LOS DIFERENTES ESCENARIOS

LABORATORIOS FROSHER DEL ECUADOR				
ESTADO DE RESULTADOS				
CON LOS DIFERENTES ESCENARIOS				
Del 1 de abril del 2007 al 31 de marzo del 2008				
	SIN PROYECTO	CON PROYECTO		
		PESIMISTA (-30%)	ESPERADO	OPTIMISTA (+10%)
INGRESOS OPERACIONALES				
Ventas Netas	62400	122850	175500,00	193050,00
(-) Costo de Ventas	19200	37800	54000,00	59400,00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	43200	85050,00	121500,00	133650,00
(-) GASTOS OPERACIONALES				
Gastos de Ventas	1850,71	1295,497	1850,71	2035,78
Sueldos	810,67	567,469	810,67	891,74
Gastos Operacionales	1040,04	728,028	1040,04	1144,04
Gastos de Administración	3299,98	2309,986	3299,98	3629,98
Sueldos	1500,00	1050	1500,00	1650,00
Gastos Operacionales	600,00	420	600,00	660,00
Depreciación Maquinaria	1000,00	700	1000,00	1100,00
Depreciación Equipo de Computo	199,98	139,986	199,98	219,98
Gastos de Marketing	0,00	6028,4	8612,00	9473,20
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	38049,31	75416,12	107737,31	118511,04
(+) Ingresos no Operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Egresos Operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	38049,31	75416,117	107737,31	118511,041
(-) 15% Participación Utilidades	5707,40	11312,42	16160,60	17776,66
(-) 25% Impuesto a la Renta	9512,33	18854,03	26934,33	29627,76
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	22829,59	45249,67	64642,39	71106,62

Elaborado por: Mónica Guerrón.

6.12 RETORNO DE LA INVERSIÓN³⁹

6.12.1 CONCEPTO

El análisis de retorno de la inversión es la evaluación del tiempo en el que se va a recuperar la misma y los beneficios que se van a obtener así como también el riesgo en el que va a incurrir la empresa.

6.12.2 MÉTODOS A UTILIZAR

Los métodos a utilizar para el análisis del retorno de la inversión son: Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto y Razón Costo Beneficio, además se debe analizar la tasa mínima aceptable de rendimiento y el payback.

Tasa mínima aceptable de rendimiento:

La tasa mínima de rendimiento es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto.

La fórmula que se aplica para el cálculo es la siguiente:

$$TMAR = Tasa\ Inflacionaria + Tasa\ Pasiva + Tasa\ Riesgo\ País$$

6.12.2.1 MÉTODO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR), evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

³⁹ Meneses, Edilberto, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Cuarta Edición.

La TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación e igualarlos a la inversión inicial.

Expresado de otra manera se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea cero, es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genere el proyecto sea exactamente igual a la inversión realizada. La TIR representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido. Un proyecto debe considerarse bueno cuando su TIR es superior a la tasa de rendimiento mínima requerida para los proyectos.

La fórmula que se aplica para el cálculo es la siguiente:

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

6.12.2.2 MÉTODO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN).

El valor presente de los flujos que genera un proyecto menos la inversión, puede representar un valor negativo, la inversión no es recomendable, si la diferencia es cero o positiva la inversión es aceptable.

La necesidad de la actualización se presenta en la medida en que se tiene que comparar los valores monetarios en el tiempo, como toda inversión es un cambio entre gastos presentes e ingresos futuros, una medición de este cambio exige la utilización de la actualización.

El valor actual o valor presente, son calculados mediante la aplicación de una tasa de descuento, de uno o varios flujos de tesorería que se espera recibir en el futuro, es decir, es la cantidad de dinero que sería necesaria invertir hoy para que, a un tipo de interés dado, se obtuviera los flujos de caja previstos.

La fórmula que se aplica para este cálculo es:

$$VAN = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \frac{FNC3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} - I_o$$

En donde:

- FNC: Flujos de Caja Neto de cada período
- I_o: inversión inicial
- r: costo promedio ponderado de capital
- n: períodos a evaluar

6.12.2.3 MÉTODO DE LA RAZÓN BENEFICIO COSTO

Este método utiliza los mismos flujos descontados y la inversión utilizada en el cálculo de la tasa interna de retorno y el valor actual neto. La estimación de la razón se la obtiene sumando los flujos y luego se divide para la inversión.

Efectivamente consiste en sumar todos los flujos provenientes de una inversión descontados con la TMAR, y luego el total se divide para la inversión, con lo cual se obtiene en promedio, el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión, constituyéndose en una medida de rentabilidad global.

La fórmula que se aplica para este cálculo es:

$$RazónB/C = \sum \frac{Flujos\ generado\ por\ proyecto}{Inversión}$$

6.12.2.4 MÉTODO DEL PERÍODO REAL DE RECUPERACIÓN O PAYBACK.

El plazo de recuperación real de una inversión es el tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial, basándose en los flujos que genera cada período de la vida útil.

La fórmula que se aplica para este cálculo es:

$$PRR = "n" \text{ hasta que } \sum(FNC) = INVERSIÓN$$

6.13 RESUMEN DE LOS RESULTADOS:

VAN

Tabla # 77

VALOR ACTUAL NETO							
MESES	FNC						INVERSIÓN TOTAL
	PESIMISTA		ESPERADO		OPTIMISTA		
	FNC	VAN MENSUAL	FNC	VAN MENSUAL	FNC	VAN MENSUAL	
0							\$ 8.612,00
1	260,86	115,78	372,66	165,3987839	409,93	181,94	
2	6495,53	2527,19	9279,33	3610,269548	10207,26	3971,30	
3	5896,33	1701,33	8423,33	2430,473772	9265,66	2673,52	
4	6209,93	1518,40	8871,33	2169,141896	9758,46	2386,06	
5	5686,33	1167,19	8123,33	1667,414145	8935,66	1834,16	
6	6635,53	1133,94	9479,33	1619,908458	10427,26	1781,90	
7	6355,53	897,71	9079,33	1282,436226	9987,26	1410,68	
8	6635,53	769,91	9479,33	1099,876953	10427,26	1209,86	
9	6145,53	582,69	8779,33	832,4173777	9657,26	915,66	
10	6635,53	511,88	9479,33	731,2559623	10427,26	804,38	
11	6635,53	511,88	9479,33	731,2559623	10427,26	804,38	
12	6635,53	2581,66	9479,33	3688,082699	10427,26	4056,89	
TOTAL		\$ 14.019,55		\$ 20.027,93		\$ 22.030,72	
TMAR ANUAL:							15,01%
VAN ESCENARIO PESIMISTA:							\$ 5.407,55
VAN ESCENARIO ESPERADO:							\$ 11.415,93
VAN ESCENARIO OPTIMISTA:							\$ 13.418,72

Elaborado por: Mónica Guerrón.

TIR

Tabla # 78

TIR				
MESES	FNC			INVERSION TOTAL \$
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA	
0				
1	\$ 260,86	372,66	\$ 409,93	\$ 8.612,00
2	\$ 6.495,53	9279,33	\$ 10.207,26	
3	\$ 5.896,33	8423,33	\$ 9.265,66	
4	\$ 6.209,93	8871,33	\$ 9.758,46	
5	\$ 5.686,33	8123,33	\$ 8.935,66	
6	\$ 6.635,53	9479,33	\$ 10.427,26	
7	\$ 6.355,53	9079,33	\$ 9.987,26	
8	\$ 6.635,53	9479,33	\$ 10.427,26	
9	\$ 6.145,53	8779,33	\$ 9.657,26	
10	\$ 6.635,53	9479,33	\$ 10.427,26	
11	\$ 6.635,53	9479,33	\$ 10.427,26	
12	\$ 6.635,53	9479,33	\$ 10.427,26	
TMAR ANUAL:				15,01%
TIR ESCENARIO PESIMISTA:				25,30%
TIR ESCENARIO ESPERADO:				42,57%
TIR ESCENARIO OPTIMISTA:				45,09%

Elaborado por: Mónica Guerrón.

Tabla # 79

COSTO BENEFICIO							
MESES	FNC						INVERSION TOTAL
	PESIMISTA		ESPERADO		OPTIMISTA		
	FNC	VAN MENSUAL	FNC	VAN MENSUAL	FNC	VAN MENSUAL	
0							\$ 8.612,00
1	260,86	257,64	372,66	368,05623	409,93	404,86	
2	6495,53	6494,51	9279,33	9277,878398	10207,26	10205,67	
3	5896,33	5896,33	8423,33	8423,329794	9265,66	9265,66	
4	6209,93	6209,93	8871,33	8871,329997	9758,46	9758,46	
5	5686,33	5686,33	8123,33	8123,33	8935,66	8935,66	
6	6635,53	6635,53	9479,33	9479,33	10427,26	10427,26	
7	6355,53	6355,53	9079,33	9079,33	9987,26	9987,26	
8	6635,53	6635,53	9479,33	9479,33	10427,26	10427,26	
9	6145,53	6145,53	8779,33	8779,33	9657,26	9657,26	
10	6635,53	6635,53	9479,33	9479,33	10427,26	10427,26	
11	6635,53	6635,53	9479,33	9479,33	10427,26	10427,26	
12	6635,53	6634,49	9479,33	9477,847111	10427,26	10425,63	
TOTAL		\$ 70.222,43		\$ 100.317,75		\$ 110.349,53	
TMAR ANUAL:							15,01%
C/B ESCENARIO PESIMISTA:							\$ 8,15
C/B ESCENARIO ESPERADO:							\$ 11,65
C/B ESCENARIO OPTIMISTA:							\$ 12,81

Elaborado por: Mónica Guerrón.

PERÍODO REAL DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Tabla # 80

PERIODOS DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN						
PERÍODO (meses)	FNC (\$) PESIMISTA	$\sum(FNC)$	FNC (\$) ESPERADO	$\sum(FNC)$	FNC (\$) OPTIMISTA	$\sum(FNC)$
1	260,86	260,86	372,66	372,66	409,93	409,93
2	6495,53	6756,39	9279,33	9651,99	10207,26	10617,19
3	5896,33	12652,72	8423,33	18075,32	9265,66	19882,85
4	6209,93	18862,66	8871,33	26946,65	9758,46	29641,32
5	5686,33	24548,99	8123,33	35069,98	8935,66	38576,98
6	6635,53	31184,52	9479,33	44549,31	10427,26	49004,24
7	6635,53	37820,05	9987,26	54536,57	9987,26	58991,50
8	6635,53	44455,58	9479,33	64015,90	10427,26	69418,77
9	6145,53	50601,11	8779,33	72795,23	9657,26	79076,03
10	6635,53	57236,64	9479,33	82274,56	10427,26	89503,29
11	6635,53	63872,17	9479,33	91753,89	10427,26	99930,56
12	6635,53	70507,70	9479,33	101233,22	10427,26	110357,82
PRI ESCENARIO PESIMISTA					4 meses	
PRI ESCENARIO ESPERADO					3 meses	
PRI ESCENARIO OPTIMISTA					2 meses	

Elaborado por: Mónica Guerrón.

6.14 CUADRO RESÚMEN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA GLOBAL E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Tabla # 81
REULTADOS FINANCIEROS

TMAR	15%
TIR	42,57%
VAN	\$ 83.604
RELACIÓN BENEFICIO COSTO	\$ 11,65
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	2 MESES

Elaborado por: Mónica Guerrón

- **TMAR:** Para el cálculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento se tomo como referencia el índice inflacionario anual del enero de 2006 a enero de 2007, más la tasa del riesgo país, de acuerdo a la Bolsa de Valores de New York, y la tasa de interés pasiva referencial, lo que dio como resultado 15% anual. Es importante señalar que para efectos de cálculo en el período establecido, la TMAR se ha distribuido mensualmente dando como resultado 1,25%.
- **TIR:** Se observa que la TIR es de 42,57%, la misma que se cálculo en base a los flujos mensuales proyectados, por lo que la tasa interna de retorno al ser mayor que el costo promedio ponderado del capital ($TIR > TMAR$), garantiza que el proyecto genera mayor rentabilidad que una inversión alternativa y se recomienda ejecutarlo. Es importante señalar que en los tres escenarios la TIR es mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento, por lo que el proyecto es viable.
- **VAN:** Se observa que el valor presente de los flujos que genera el proyecto menos la inversión en que se incurrirá, presenta un valor positivo en los tres escenarios, cuyo valor es de \$ 83.604,00 lo que cumple el lineamiento $VAN > 0$, siendo un valor aceptable para la ejecución del proyecto. Para el

cálculo del VAN, es importante descontar la tasa mínima aceptable de rendimiento.

- **Razón Beneficio/Costo:** Se observa que la relación beneficio/costo que se obtuvo es de \$11,65; lo cual indica el número de unidades monetarias que se recuperan por cada unidad de inversión, constituyéndose en una medida de rentabilidad. Esta razón cumple el lineamiento Razón Beneficio/Costo > 1 (Descontado con la TMAR), lo que indica que el proyecto es viable.
- **PAYBACK:** El plazo de recuperación real de la inversión es de casi 2 meses, tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial basándose en los flujos generados mensualmente.

CAPÍTULO VII

“CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”

Conclusiones:

- En el mercado actual la mayoría de personas principalmente mujeres, se han preocupado por su figura corporal y por su salud, por ende existe una nueva tendencia al consumo de productos Light, y Frosher se inclina hacia la elaboración y comercialización de este tipo de productos.
- A través del estudio del mercado, la empresa pudo conocer cuales son sus fortalezas, y debilidades para desarrollarse en un mercado como lo es la Ciudad de Quito, así también, conoció cuáles son las oportunidades que la empresa posee en relación a la competencia, y cuáles son las debilidades que tiene que superar para surgir en un mercado tan competitivo y con necesidades cambiantes según los requerimientos de la población de la Ciudad de Quito.
- A través de la Investigación de Mercados, se conoció el segmento idóneo para la comercialización y aceptación del producto, la cantidad preferida, el costo ideal, así como el canal adecuado que permita un buen posicionamiento en el mercado.
- Con la elaboración y aplicación de estrategias, la empresa puede alcanzar los objetivos y las metas propuestas en un período determinado.
- A través de las estrategias del mix de marketing, se realizó el Plan Operativo de Marketing, el cual abarca todas las “P”, otorgando buenos resultados a futuro, entre ellos el de posicionar el edulcorante líquido “GOTA LIGHT”, en la mente de los consumidores y en el mercado con una adecuada comercialización y promoción.
- Con la elaboración del Flujo de Caja, se obtuvieron resultados positivos para la empresa en sus tres escenarios, lo cual indica que el producto es

idóneo y aceptable en el mercado, con altos índices de rentabilidad para la empresa.

RECOMENDACIONES:

- Seguir con estudios de las nuevas tendencias en el mercado, principalmente de productos Light, con el fin de satisfacer nuevas necesidades de la población y nuevos requerimientos del mercado.
- Se recomienda aplicar el mapa estratégico, con el fin de que la empresa pueda superar las debilidades e incrementar sus fortalezas, aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno y contrarrestando las amenazas de la competencia y del mercado.
- Investigar nuevos mercados, como es el de los niños y el de los diabéticos, ya que son un segmento fuerte de la población.
- Se recomienda aplicar las estrategias para cumplir con las metas propuestas en el período determinado.
- Se recomienda a la empresa aplicar el Plan Operativo de Marketing diseñado para un año, y a la vez no exceder de los gastos imprevistos que se podrían dar.
- Se recomienda a Frosher, que se ejecute el proyecto, ya que a través de los resultados obtenidos, se demuestra que el edulcorante líquido “GOTA LIGHT”, es aceptado en el mercado, lo cual indica que es viable y que otorgará rentabilidad a la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- SALAZAR, Francis; **“GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS”**, Management Consulting Group. 2004
- KOTLER, Phillip. **"DIRECCIÓN DE MARKETING. LA EDICIÓN DEL MILENIO"** Ed. PrenticeHall, México., 2001
- STANTON, ET AL. **"FUNDAMENTOS DE MARKETING"** Ed. McGrawHill, México, 11ª ed., 1999.

- MUÑIZ, Rafael, **MARKETING EN EL SIGLO XXI**, Ed. 2006
- KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary: **“FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA”**, Editorial Prentice Hall, Segunda Edición 1999.
- ZAPATA, Pedro, **“CONTABILIDAD GENERAL”**, Cuarta Edición, Editorial Mc. Graw Hill. 2002.
- VÁSCONEZ, José V, **“CONTABILIDAD INTERMEDIA”**, Editorial Voluntad, Ed. 2002.
- MENESES, Edilberto, **“PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS”**, Cuarta Edición.
- TROUT & RIVKIN. **“EL NUEVO POSICIONAMIENTO”**, Ed. Limusa, México, 1996.
- CARBAUGH, Robert, **“ECONOMÍA INTERNACIONAL”**, Editorial Thomson, Sexta Edición 1999.
- DE LA GARZA, Mario, **“PROMOCIÓN DE VENTAS”**, Editorial Continental 2004.
- HERNANDEZ, Roberto, **“METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”**, Ed. McGraw Hill.
- JOHNSTON, Mark W, **“ADMINISTRACIÓN DE VENTAS”**, McGraw Hill, 2004
- PORTER, Michael E, **“ESTRATEGIA COMPETITIVA”**, Editorial Continental México 1995.

- MARKOP, **ÍNDICE ESTADÍSTICO - ECUADOR 2005**, Edición limitada, Quito-Ecuador 2005. Censo Poblacional 2001
- Biblioteca virtual Microsoft Encarta 2007.
- BCE, Previsiones Económicas 2006 – 2007
- Pablo Lucio Paredes. Dolarización Pág. 18.
- Consejo Nacional de Competitividad, Acciones para el desarrollo competitivo del Ecuador, World Económica Forum, 2005
- Registro Oficial – 16 de marzo del 2000
- Chandler, Alfred Jr. (1962)
- Anrews, Kenneth. (1965).
- Ansoff, Igor. (1965).
- Referencias: Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos (*U.S.Department of Health and Human Services*, HHS), Noveno Informe acerca de los carcinógenos, Mayo de 2000 (*9th Report on Carcinogens, May 2000*) del Programa Nacional de Toxicología (*National Toxicology Program*, NTP).

INTERNET

- wwuc3m.es/marketing

- www.bce.gov.ec
- www.lafacu.com
- www.gestiopolis.com
- www.ricoverymarketing.com
- www.monografias.com
- www.alimentacion-sana.com.ar
- www.aulafacil.com
- www.mujiresdenegocios.com
- www.splendaen español.com
- www.saludalia.com
- www.sweetnlow.com
- www.espana.aspartame-info.com
- www.esmas.com

ANEXOS

ANEXO 1

I. TEMA DE TESIS

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL EDULCORANTE LÍQUIDO “GOTA LIGHT” EN LA CIUDAD DE QUITO”

II. GIRO DEL NEGOCIO

Laboratorios Frosher del Ecuador es una empresa legalmente constituida, compañía limitada que inició sus actividades desde hace tres años en el Ecuador, cuya actividad es la producción y comercialización de productos farmacéuticos y naturales, siendo los principales paico, comprimidos de té adelgazante, frosvit, noblex, sen, comprimidos de ortiga, placebos; de la más alta calidad para consumo humano en diferentes ciudades del país, generando un promedio de ventas anuales superior a los \$80.000,00. Sus principales consumidores son aquellas personas que les gusta adquirir productos naturales y farmacéuticos de alta calidad y con altos beneficios saludables.

En la actualidad, su planta de producción esta localizada en el Sur de la Ciudad, en el Barrio Obrero Independiente, y sus oficinas ubicadas en la Calle de la Canela E2-142 y Amazonas. Cuenta con un personal (11 personas entre área administrativa y producción) altamente calificado cuyos valores empresariales como proactividad, ética, fidelidad han contribuido al desarrollo de la empresa.

III. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos tiempos, se ha observado un gran crecimiento por el consumo de edulcorantes en la población ecuatoriana que ha sustituido al azúcar común, sus principales consumidores son las personas diabéticas, aquellas que quieren verse y sentirse bien, las que hacen ejercicio y realizan dietas, por tal razón grandes

empresas se han visto en la necesidad y oportunidad de importar dicho producto sea en polvo o en pastillas para la comercialización en el país.

Al recalcar estos antecedentes, el problema de la investigación radica en introducir en la ciudad de Quito, un edulcorante líquido, cuyo fin principal es la de reemplazar al azúcar, cumpliendo la función de endulzar pero de forma Light; cabe señalar también que la presentación de este producto no existe en la ciudad, por ende se necesita realizar una contratación del estudio de mercado para conocer los posibles competidores, oferta y demanda; proveedores de materia prima, principales importadores, y quien es el grupo de personas que consume edulcorantes en la ciudad y que lo sustituirían por el nuevo producto.

IV. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

4.1 DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA

Laboratorios Frosher del Ecuador quiere comercializar en el mercado un nuevo producto que es un edulcorante líquido, con la finalidad de atraer a nuevos clientes, lograr un posicionamiento en la mente de los consumidores, satisfacer a un segmento de mercado que no ha sido atendido y que para ellos representa atractivo, ya que de esta forma la aceptación y consumo de este producto contribuiría a los ingresos de la empresa.

4.2 DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MERCADO

Actualmente en el mercado existe una tendencia al consumo de productos Light, principalmente por los edulcorantes, ya que contienen cero calorías y su función principal es la de endulzar ayudando al cuidado de la salud; por ello la comercialización de este producto es muy competitiva por las diferentes empresas ecuatorianas que importan este producto sea en polvo o en pastillas.

Por tal razón, en la ciudad de Quito, se conoce que varias son las personas que adquieren un edulcorante, y lo utilizan en la preparación de sus comidas y

bebidas, y que mejor opción que la de adquirirlo en una presentación más agradable y fácil de usar.

Con lo cual, el mercado se diversificará, y así los consumidores de edulcorantes, puedan tener alternativas al momento de adquirir el producto.

4.3 DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL AUTOR

La ejecución de este proyecto representa una experiencia muy valiosa, ya que se complementa y afianza los conocimientos con la ayuda de los Laboratorios Frosher. A su vez se da a conocer la capacidad, para que a futuro sea la carta de presentación en varias empresas que brinden oportunidades de trabajo.

4.4 DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ESPE

Lograr que los egresados de la Escuela Politécnica del Ejército del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio desarrollen proyectos de todos los tipos que sean viables en el Mercado, dando a conocer profesionales de calidad, generadores de empleo con un alto espíritu emprendedor y líderes dentro de la Sociedad. Así como también lograr vínculos entre la Universidad y la Industria.

V. OBJETIVOS DE LA TESIS

Los objetivos deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse.⁴⁰

5.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan estratégico de Marketing para la comercialización de un Edulcorante Líquido, a través del cual se logre la captación de potenciales clientes,

¹ HERNANDEZ, Roberto, Metodología de la Investigación, Ed. McGraw Hill

la aceptación en el mercado y por ende generar ingresos para los Laboratorios Frosher.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un análisis completo y profundo acerca de la cultura corporativa de Laboratorios Frosher, así como también su direccionamiento estratégico, con el fin de conocer el giro del negocio.
- ❖ Conocer y determinar quienes serán los principales proveedores de materia prima, así como también los principales clientes.
- ❖ Conocer cuáles son los productos sustitutos y en que porcentaje se estaría compitiendo.
- ❖ Conocer el tamaño del mercado hacia el cual el producto debe dirigirse.
- ❖ Determinar el segmento de mercado hacia el cual se va a dirigir el producto.
- ❖ Establecer objetivos claros y estrategias, principalmente de diferenciación; ya que ésta permitirá ganar participación de mercado.
- ❖ Elaborar estrategias de precio, con el fin de conocer el valor que los consumidores estarían dispuestos a pagar.
- ❖ Determinar los canales y la longitud del canal de distribución en los que será comercializado el producto.
- ❖ Alcanzar el 10% del punto crítico de la Participación del mercado del edulcorante líder.

- ❖ Lograr que las estrategias propuestas del Estudio Financiero arrojen un 25% superior a la TMAR.

- ❖ Realizar un cronograma de desembolsos de la Inversión y un Plan de recuperación de la cartera para un año.

VI. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico, marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. De éste dependerá el resultado del trabajo. Significa poner en claro para el propio investigador sus postulados y supuestos, asumir los frutos de investigaciones anteriores y esforzarse por orientar el trabajo de un modo coherente..⁴¹

El marco teórico nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas. Es la teoría del problema, por lo tanto, conviene relacionar el marco teórico con el problema y no con la problemática de donde éste surge. No puede haber un marco teórico que no tenga relación con el problema.⁴²

Pero al hablar del nuevo producto que es el edulcorante líquido, se destaca de otros edulcorantes existentes en el mercado por su presentación líquida y por sus componentes que no son dañinos en proporciones bajas.

En el caso de Laboratorios Frosher, se conoce que ha realizado varias investigaciones de mercado, las cuales han tenido éxito y eso lo prueban los

⁴¹. <http://www.southlink.com.ar/vap/MARCO%20TEORICO.htm>

⁴² <http://www.lafacu.com/apuntes/educacion/Metodologiadeinvestigacion/default.htm>

productos que están en el mercado, ya que con la ayuda de ciertas herramientas lo han logrado.

Dichas herramientas son:⁴³

➤ **Mercadotecnia**

Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

➤ **Presupuesto**

Cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación.

➤ **Estadística**

Estudio de los datos cuantitativos de la población, de los recursos naturales e industriales, del tráfico o de cualquier otra manifestación de las sociedades humanas.

➤ **Marketing Estratégico**

El Marketing Estratégico se rige claramente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo. Ya que tiene beneficios de encontrar las diferentes estrategias de la empresa.

➤ **Plan de Marketing**

Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio en el que se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, cual será sus costo, quienes serán sus principales compradores, cómo se elaborará la promoción; además tendrá un análisis detallado de todos los pasos que se debe seguir para obtener los resultados deseados.

⁴³ www.monografias.com

➤ **Análisis de Mercado**

Es el proceso de describir la situación del mercado al momento de la investigación. La misma que debe incluir el tamaño del mercado, su actividad hacia el crecimiento, cambios predecibles, segmentación del mercado, competencia y grupo objetivo incluyendo su demografía.

➤ **Mezcla de Mercadeo**

Consiste en aplicar el mix de las variables de: Producto, Precio, Plaza, y Promoción: entendido como las decisiones relacionadas con la comunicación orientada a la venta a los clientes potenciales.

➤ **Planificación**

Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Edulcorante: Sustancia que da sabor dulce a las comidas. Es sinónimo de endulzante. Se describen dos tipos de edulcorantes: los calóricos (que contienen calorías, como el azúcar de mesa o sucrosa, la fructosa, el sorbitol, etc) y no calóricos (que no contienen calorías, como la sacarina, el aspartame, el acesulfame K, la sucralosa, etc.).

Sacarina: Edulcorante no calórico sintético el cual puede ser consumido por los diabéticos o personas obesas.

Sorbitol: Es un alcohol de azúcar que el organismo metaboliza lentamente. Se emplea como edulcorante en los alimentos dietéticos. Se lo califica como

edulcorante nutritivo porque cada gramo contiene cuatro calorías, lo mismo que el azúcar de mesa y el almidón.

Sucrosa o sacarosa : Azúcar de mesa; forma de azúcar que el organismo tiene que descomponer y pasar a una forma más simple antes de que la sangre pueda absorberlo y conducirlo hasta las células.

Aspartame (nutrasweet®): Edulcorante o endulzante sintético que por tener tan pocas calorías se incluye dentro del grupo de edulcorantes no calóricos. Su dulzura es 180 a 200 veces superior a la sacarosa o azúcar de mesa. La ingesta máxima diaria es de 40 mg/kg.

Ciclamato: El ciclamato no tiene la consideración universal de aditivo alimentario sin riesgos. Se han publicado trabajos indicando que, en animales de experimentación, dosis altas de esta sustancia actúan como carcinógeno y teratógeno, lo que significa que produce defectos en el feto.

Acesulfame K: El Ace-sulfame K es un edulcorante artificial, conocido también como Sunett. Es estable al calor y se puede emplear para cocinar y hornear. También está disponible como edulcorante de mesa, vendido en el mercado bajo el nombre de Sweet One.

En Estados Unidos, está aprobado por la Administración Federal de Drogas y Alimentos (*Food and Drug Administration*, FDA) y se usa en combinación con otros edulcorantes tales como la sacarina, en bebidas carbonatadas bajas en calorías y otros productos.

VII. HIPÓTESIS

Las hipótesis nos indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones.

Las Hipótesis no necesariamente son verdaderas, pueden o no serlo, pueden o no comprobarse con hechos. Son explicaciones tentativas no los hechos en sí.⁴⁴

Podemos definir la hipótesis como un intento de explicación o una respuesta "provisional" a un fenómeno. Su función consiste en delimitar el problema que se va a investigar según algunos elementos tales como el tiempo, el lugar, las características de los sujetos, etc.⁴⁵

Las hipótesis indican lo que se esta buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno a investigar, formuladas a manera de proposiciones⁴⁶

7.1 HIPÓTESIS SOBRE LA DEMANDA

Actualmente la tendencia de los consumidores, principalmente de las mujeres que tienen una dieta Light y de los diabéticos es la compra de edulcorantes para sus comidas y bebidas, sin saber si son o no productos que afecten a la salud, es más se conforman con saber que es un producto que no contiene calorías ni carbohidratos. Por tal razón existe un excelente mercado potencial para que Frosher pueda introducir, comercializar y posicionar con éxito este nuevo producto único en el mercado ecuatoriano.

7.2 HIPÓTESIS SOBRE LA OFERTA

En el mercado actual no existe empresas nacionales ni extranjeras que ofrezcan un edulcorante líquido, sin embargo en los principales supermercados se

⁴⁴ HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación, Ed. McGraw Hill.

⁴⁵ <http://www.southlink.com.ar/vap/hipotesis.htm>

⁴⁶ <http://www.aulafacil.com/cienciainvestigacion/Lecc-11.htm>

comercializa edulcorantes en polvo o en pastillas que contienen sacarina, aspartame y ciclamato, lo cual es dañino para la salud, porque son compuestos químicos que a futuro pueden ser cancerígenos.

7.3 HIPÓTESIS SOBRE LAS FINANZAS

El plan estratégico de Marketing para la comercialización del nuevo edulcorante líquido, contribuirá a determinar si el producto es rentable y si va a generar ingresos superiores al 25% de la TMAR en un año.

VIII. ALCANCE DE LA TESIS

La elaboración del Plan de Tesis tiene una duración de 24 semanas, lapso en el cual se elaborará el plan estratégico de Marketing para la comercialización del nuevo edulcorante líquido, en donde se trabajará conjuntamente con los representantes de Laboratorios Frosher del Ecuador para obtener información notable que contribuya a cumplir los objetivos planteados.

La investigación de mercados se realizará en el Distrito Metropolitano de Quito, donde se estudiará los clientes potenciales que deseen adquirir este nuevo producto y que deseen sustituir por otros existentes en el mercado.

Los resultados obtenidos constarán en un documento final denominado “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL NUEVO EDULCORANTE LÍQUIDO”, que incluirá un análisis situacional, investigación de mercados, objetivos, estrategias de desarrollo, plan operativo de marketing mix, evaluación de beneficios de la propuesta y finalmente las conclusiones y recomendaciones útiles como base para la toma de decisiones en la empresa.

IX. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para toda investigación es de importancia fundamental que los hechos y relaciones que establece, los resultados obtenidos o nuevos conocimientos y tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. Para ello planea una metodología o procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo

significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el significado de la investigación.

Científicamente la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para la investigación.⁴⁷

9.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

9.1.1 El Método científico.

La investigación científica es la búsqueda intencionada de conocimientos o de soluciones a problemas de carácter científico; el método científico indica el camino que se ha de transitar en esa indagación y las técnicas precisan la manera de recorrerlo.⁴⁸

9.1.2 Algunos métodos de investigación

MÉTODO DEDUCTIVO

Es aquel que parte de los aspectos generales para llegar a un aspecto particular.

Mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

- a. Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra mas general que la incluya.

⁴⁷ <http://www.lafacu.com/apuntes/educacion/Metodologiadeinvestigacion/default.htm>

⁴⁸ <http://www.monografias.com/trabajos7/inci/inci.shtml>

- b. También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos. La matemática es la ciencia deductiva por excelencia; parte de axiomas y definiciones.⁴⁹

MÉTODO INDUCTIVO

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

INDUCCIÓN COMPLETA: La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación. Las llamadas demostraciones complejas son formas de razonamiento inductivo, solo que en ellas se toman muestras que poco a poco se van articulando hasta lograr el estudio por inducción completa.

INDUCCIÓN INCOMPLETA: Los elementos del objeto de investigación no pueden ser numerados y estudiados en su totalidad, obligando al sujeto de investigación a recurrir a tomar una muestra representativa, que permita hacer generalizaciones.

Para el estudio de investigación, se va a utilizar el método deductivo, porque éste permite deducir las partes de un todo de lo general a lo específico, es decir que permite estar al tanto de las necesidades del consumidor y así satisfacerlas dichos requerimientos.

⁴⁹ www.monografias.com/matemáticas/index/shtml

9.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

9.2.1 Técnica documental

Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

9.2.2 Técnica de campo

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.⁵⁰

Las técnicas a utilizarse en esta investigación son:

La Encuesta: En este método se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población. Una muestra es un grupo considerable de personas que reúne ciertas características del grupo objeto de estudio.

En la investigación de mercados la encuesta será la principal técnica a utilizar para la recolección de información necesaria, nos proporcionara datos de la competencia, de la empresa, del producto entre otros, para luego elaborar las estrategias necesarias para el producto.

⁵⁰ www.lafacu.com/apuntes/educación/metodologiadelainvestigación/default.html

Para el desarrollo de la investigación de el edulcorante líquido, la encuesta estará dirigida a aquellas personas que consumen edulcorantes, ya sean diabéticos o personas que lo consumen dentro de su dieta diaria. Con el fin de determinar cuantas personas lo consumen y si estarían dispuestas a sustituir el edulcorante utilizado por un nuevo edulcorante líquido.

La Entrevista: Una vez diseñado un cuestionario se procede a entrevistar a personas consideradas líderes de opinión. Generalmente, los participantes expresan información valiosa para el producto o servicio.

La entrevista se la realizará a personas capacitadas sobre el tema, como médicos, nutricionistas, etc.

La Observación: Otra opción que tenemos para obtener información es a través de la observación. Con simplemente observar la conducta del público primario se puede obtener conclusiones.

Focus Group: El Focus Group o Grupo de Enfoque, es una técnica cualitativa de recolección de información de tipo exploratoria que consiste en generar una discusión libre y guiada sobre un tema específico en un grupo de personas que han sido previamente seleccionadas.

Con la aplicación del Focus Group, se pretende obtener información de primera mano, en este caso a través de las opiniones y percepciones de personas acerca de sus experiencias y preferencias respecto de los edulcorantes ya sea en polvo o en pastillas, y de cómo les afecta o contribuye a su salud.

El valor principal de un Focus Group, se logra de la interacción de la dinámica de grupo, es decir la idea de que la respuesta de una persona es capaz de convertirse en estímulo para otra, con lo que se genera un intercambio de

respuestas con mejores resultados que si las personas del mismo grupo hubiera hecho su contribución de forma independiente.⁵¹

X. CONTENIDO ANALÍTICO

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

- 1.1 Giro del Negocio
- 1.2 Reseña histórica
- 1.3 Direccionamiento estratégico actual
- 1.4 Valores y Principios corporativos
- 1.5 Misión
- 1.6 Visión
- 1.7 Objetivos Empresariales
- 1.8 Análisis del direccionamiento estratégico actual

CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL

- 2.1 Introducción al análisis situacional
 - 2.1.1 Concepto e importancia
 - 2.1.2 Partes del análisis situacional
- 2.2 Análisis del Macroambiente
 - 2.2.1 Factores Económicos
 - 2.2.2 Factores sociales
 - 2.2.3 Factores Culturales
 - 2.2.4 Factores Políticos
 - 2.2.5 Factores Tecnológicos
 - 2.2.6 Factores Ecológicos
 - 2.2.7 Factores de seguridad pública
 - 2.2.8 Factores internacionales

⁵¹ www.lafacu.com/apuntes/educación/metodologiadelainvestigación/default.html

- 2.2.9 Matriz resumen de oportunidades y amenazas
- 2.3 Análisis del Microambiente
 - 2.3.1 Análisis de Pareto
 - 2.3.2 Identificación de clientes
 - 2.3.3 Competencia
 - 2.3.4 Proveedores
 - 2.3.5 Relaciones con el sector
 - 2.3.6 Análisis del sector mediante la matriz de fuerzas competitivas de Porter.
 - 2.3.7 Matriz resumen de oportunidades y amenazas.
- 2.4 Análisis Interno
 - 2.4.1 Aspectos Organizacionales
 - 2.4.2 Área Administrativa
 - 2.4.3 Área de Mercadotecnia
 - 2.4.4 Área financiera
 - 2.4.5 Capacidad Directiva
 - 2.4.6 Matriz resumen de fortalezas y debilidades
- 2.5 Diagnóstico
 - 2.5.1 Matriz FODA
 - 2.5.2 Matriz de evaluación interna y externa
 - 2.5.3 Informe de Diagnóstico
- 2.6 Propuesta de mapa estratégico empresarial
 - 2.6.1 Identificación de áreas estratégicas: ofensivas y defensivas
 - 2.6.2 Identificación de objetivos estratégicos empresariales
 - 2.6.3 Propuesta del mapa estratégico empresarial

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- 3.3 Marco teórico
 - 3.3.1 Segmentación
 - 3.3.2 Importancia de la Segmentación
 - 3.3.3 Clases de Segmentación

- 3.3.4 Métodos para segmentación de mercados
- 3.3.5 Selección de variables de segmentación
- 3.4 Definición del Problema
 - 3.4.1 Objetivo de la Investigación
 - 3.4.2 Tipo y tamaño de la muestra
 - 3.4.3 Elección de instrumentos de investigación
 - 3.4.4 Diseño del instrumento elegido
- 3.5 Plan de trabajo de campo
- 3.6 Procesamiento de Datos
- 3.7 Presentación de resultados globales de investigación
- 3.8 Descripción de perfiles de segmentos
- 3.9 Análisis del tamaño y atractivo estructural de los segmentos
- 3.10 Elección del segmento

CAPÍTULO IV. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

- 4.1 Objetivos
 - 4.1.1 Concepto de Objetivo
 - 4.1.2 Clasificación de los objetivos
 - 4.1.3 Características de lo objetivos
 - 4.1.4 Metodología para fijar los objetivos: GAP
 - 4.1.5 Objetivos para la propuesta
- 4.2 Estrategias
 - 4.2.1 Concepto de estrategia
 - 4.2.2 Importancia de la estrategia
 - 4.2.3 Cuadro sinóptico de estrategias
 - 4.2.4 Descripción de una estrategia
 - 4.2.5 Perfil estratégico a adaptarse

CAPÍTULO V. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

- 5.2 Componentes de la mezcla de mercadeo
- 5.3 Producto

- 5.3.1 Clasificación
- 5.3.2 Atributos del Producto
- 5.3.3 Estrategias del Producto
- 5.4 Precio
 - 5.4.1 Métodos para la fijación de precios.
 - 5.4.2 Estrategia para fijar precios
- 5.5 Canales de distribución
 - 5.5.1 Estructura de canales de distribución
 - 5.5.2 Estrategias de Distribución
- 5.6 Promoción de Ventas
 - 5.6.1 Administración de la promoción de ventas
 - 5.6.2 Objetivos y estrategias de promoción
 - 5.6.3 Determinación de Presupuestos
 - 5.6.4 Selección de Técnicas apropiadas
 - 5.6.5 Evaluación de la promoción de Ventas.
- 5.7 Matriz de estrategias de marketing mix para la tesis
- 5.8 Plan operativo de marketing mix

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

- 6.1 Presupuesto
 - 6.1.1 Concepto
 - 6.1.2 Importancia
 - 6.1.3 Clases
 - 6.1.4 Clasificación
 - 6.1.5 Métodos para la elaboración de presupuestos
 - 6.1.6 Concepto de presupuestos de marketing
 - 6.1.7 Presupuesto de marketing para la propuesta
 - 6.1.8 Análisis del presupuesto de la propuesta
- 6.2 Evaluación de beneficios
- 6.3 Flujo de caja

- 6.3.1 Concepto
- 6.3.2 Importancia del Flujo de caja
- 6.3.3 Métodos para elaborar un Flujo de Caja
- 6.4 Estado de resultados
 - 6.4.1 Concepto
 - 6.4.2 Importancia
 - 6.4.3 Diferencia entre flujos de caja y estados de resultados
- 6.5 Flujo de caja planeado para el proyecto
- 6.6 Flujo de caja planeado sin proyecto
- 6.7 Estado de resultados de la propuesta con proyecto
- 6.8 Estado de resultados de la propuesta sin proyecto
- 6.9 Análisis de los resultados
- 6.10 Análisis de sensibilidad
 - 6.10.1 Escenarios optimista y pesimista
 - 6.10.2 Flujo de caja proyectado para escenarios
 - 6.10.3 Comparación de resultados
 - 6.10.4 Análisis de resultados
 - 6.10.5 Retorno de la inversión
 - 6.10.6 Informe final de los beneficios de la propuesta

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

PRESUPUESTO DEL PLAN DE TESIS

ÍTEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNIT. \$	SUBTOTAL \$	%
1	Matrícula Curso Taller	u	1,00	860,00	860,00	22,86%
2	Honorarios	mes	4,00	200,00	800,00	21,26%
3	Empastados	u	4,00	12,00	48,00	1,27%
4	Anillados	u	6,00	1,50	9,00	0,24%
5	Fotocopias	u	2.000,00	0,05	100,00	2,66%
6	Teléfono	mes	6,00	15,00	90,00	2,39%
7	Internet (Banda Ancha)	mes	4,00	30,00	120,00	3,19%
8	Libros de Consulta	u	3,00	40,00	120,00	3,19%
9	Refrigerio	día	50,00	4,00	200,00	5,35%
10	Transporte	día	90,00	6,00	540,00	14,35%
11	Cartucho de impresora	u	4,00	28,00	112,00	2,98%
12	Investigación de mercados	u	1,00	500,00	500,00	13,29%
SUBTOTAL					3.499,00	93,00%
7% Imprevistos					244,93	7,00%
TOTAL					3.343,93	100,00 %

ANEXO 2

BASE DE DATOS CENTROS NATURISTAS LABORATORIOS FROSHER DEL ECUADOR						
QUITO						
No.	REPRESENTANTE	LOCAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	RUC	SECTOR
NORTE						
1	Arévalo Sonia	Productos Naturales	Av. La Prensa 5140	02-2592555	1703870020001	Norte
2	Almeida Ricardo	Buen Vivir	C.C. América Local 11 Av. La Gasca		1707578876001	Norte
3	Buendía Milton	Árbol de Vida	10 de Agosto 1895	02-2551971	1703236677001	Norte
4	Carillo María	Tienda Verde	Frente a Quicentro Shopping	02-2437090	1715341879001	Norte
5	Cicango Yolanda		Calle Sasalla OE3-294 y América	02-2505815		Norte
6	Castro César		CC Caracol		1702673359001	Norte
7	Chiriboga Diego	Plaza Aeropuerto	Prensa y Aeropuerto	02-2463615	1706847398001	Norte
8	Chicaiza Nancy		Sánchez y Cifuentes 1236 y Colón		1000871515001	Norte
9	Flores Consuelo	Al Natural	Las Casas 535 y América	02-2528045	1701424555001	Norte
10	García Marilu	Vida	Mariana de Jesús e Inglaterra	02-2563200 02-2509059 09-9223139	0-800825879002	Norte
11	Mónica Guzmán	Maple	Santa Clara	02-2526689	1001810785001	Norte
12	De Guerra Susana		10 de Agosto Alto del Globo Norte 3er. Piso	02-2229086		Norte
13	Garnico César		Naciones Unidas y Japón CCNUU	02-2248741	0-501579643001	Norte
14	González Edison		Av. 10 de Agosto y Jorge Washington		1303555187001	Norte
15	Lomchimba Josefina	Vito Life	Av. Prensa 5181 y Flavio Alfaro	02-2292265	1709523128001	Norte
16	Oquendo Patricia		CC Espiral	02-2909363	1707640817001	Norte
17	Ruiz Manuel	Ecuanatu	Quicentro Shopping	02-2439688 02-2444273 (Of)	1702972462001	Norte
18	Ramón Magdalena	Natura	CCI, Bosque, Megamaxi	02-2249444	1700406026001	Norte
19	Silva Consuelo		Mercado de Santa Clara	02-2522517	17080899519001	Norte
20	Vásconez Yolanda	Naturaleza	Ulloa 236 y Carrión	02-2906043	17058309072001	Norte
21	Vinueza Hugo		Luis de Castilla 2881 y Las Casas	02-2528787	170374556001	* Norte
22	Valencia Lenin	Naturista Verde	Isla Isabela No. 4408 y Río Coca esquina Riofrío 422 y Larrea / Por Colegio Mejía - Bomba de Gasolina Benalcazar	02-2273899 09-9820777	1709639734001	Norte
23	Cabeza Ángel	Farma Hierba		02-2671625		Norte
24	Callaguazo Consuelo		Juan Leon Mera 433 y Robles Jenny Visueta	02-2559247		Norte
25	Motenegro Marielena	Wayra	25 de Mayo 218 / Cotocollao, una cuadra al Sur de la Clínica	02-2537131 02-2537103	1708926512001	Norte
26	Proaño Angela	Natulandia	646 - 25 de Mayo / Cotocollao Frente clínica		1707367783001	Norte
27	Figueroa Patricia	Jalea Real	Rafael Bustamante 6151 / 3 de julio 400 y Ambato	09-588455 02-2759291	1705546263001	

BASE DE DATOS CENTROS NATURISTAS LABORATORIOS FROSHER DEL ECUADOR						
QUITO						
No.	REPRESENTANTE	LOCAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	RUC	SECTOR
CENTRO						
28	Alemana Botico	Dr. Puertas	García Moreno y Montufar	02-2281706 / 222	1790343405001	Centro
29	Cruz Mariana	Vida Natural	Mejía 680 y Cuenca	02-2958755	1703743177001	Centro
30	Castillo Pablo		Guayaquil 794 y Espejo	02-2281465	1705264644001	Centro
31	Gallegos Wilfrido		Olmedo 738 y Flores	02-2952164		Centro
32	Irene Jara		Bolívar y Miguel Riofrío	02-2573071	1102622162001	Centro
33	Puebla Bolívar	Naturista Centol	Manabí 208 y Montufar	02-2295477		Centro
34	Rodríguez Elizabeth	Lisbeth	Mariscal Sucre 104 /Santa Clara	09-9812319	1900322700001	Centro
35	Villareal Patricia	El Bosque	Sucre 500-60 y 10 de Agosto/ Santa Clara	02-2983244		Centro
36	Figuroa Miriam	Yoma	Luis Bandera 573	02-2410168 02-2867513	1707668875001	
37	Sánchez Ramiro	San José	San José	02-2435973	0-501710149001	
SUR - VALLE						
38	Ávila Rosa	Cristian	Av. Maldonado 3279	02-2844356	1706207956001	Sur
39	Castillo Carmen		Villaflora	02-2654339		Sur
40	Campoverde Elvia	Eliana	Av. Maldonado CC EL Dorado	02-2684862	Cl: 1102381504	Sur
41	Castillo María del Carmen		Av. Maldonado 379	02-2654339		Sur
42	Revelo Marilyn	Vida Sana	CC Atahualpa Planta Baja Local No. 2	02-2653356	Cl: 0-401064860	Sur
43	Sánchez Ramiro		Av. Madonado 2-30 y Balzar		1708040447001	Sur
44	Uquillas Santiago		Av. Maldonado 379	02-2654339	1707244882001	Sur
45	Huanco Rosario / Sixto Huanco	Aroma Terapia	Al frente de Hospital IESS Miraflores / Calle Colombia	02-2639343		Sur
46	Espinoza Iván	Flor del Valle		02-2337566 09-7070607	1711970903001	Valle

ANEXO 3

ENCUESTA

Objetivo: Conocer la aceptación o no del nuevo edulcorante líquido en la Ciudad de Quito, de los hombres y mujeres de 20 años en adelante.

Fecha: _____

Código: _____

1. Sexo: F _____ M _____
2. Edad: _____
3. Sector donde reside: Norte _____ Sur _____ Centro _____
Valles _____
4. Ud. Toma alguna acción para mantener su cuerpo saludable
SI _____ NO _____
5. Utiliza ud, edulcorantes o endulzantes?
SI _____ NO _____
6. Cuál?

7. Le gustaría utilizar edulcorantes?
SI _____ NO _____
8. Cuál?

9. Le gustaría que en el mercado exista un edulcorante líquido que sea más fácil de usar?
SI _____ NO _____

10. Estaría dispuesto a consumir este nuevo edulcorante?
SI _____ NO _____
11. De que tamaño le gustaría que fuera el envase de este edulcorante líquido?
20 ml _____
30 ml _____
Otras (especifique) _____
12. Pagar un valor de \$5 por un edulcorante líquido de 20ml, que contiene 400 gotas, equivalente a 200 cucharaditas de azúcar (200 sobres de edulcorante), le parece?
Alto _____
Justo _____
Bajo _____
13. Si no le parece justo, que precio estaría dispuesto a pagar?

14. Qué medio publicitario considera usted que es el mejor para dar a conocer un edulcorante?
Televisión _____
Radio _____
Medios impresos _____
15. En donde le gustaría adquirir el producto?
Supermercados _____
Farmacias _____
Centros Naturistas _____
Otros (especifique) _____

ANEXO 3

NUEVO

GOTALIGHT
EDULCORANTE DIETETICO

**Endulza tu vida
con una gota**

0% GRASA
0% CALORIAS
0% CARBOHIDRATOS

**Endulza CAFE, TE, JUGOS
POSTRES, etc.**

LIBRE de ASPARTAME y SACARINA

**DOS gotas equivalen a una cucharadita de azúcar
o a un sobre de edulcorante**

CONTIENE 400 GOTAS (frasco x 20 ml)

frösher

Elaborado por Laboratorios FROSHER DEL ECUADOR
Oficina: Calle de La Canela E2 - 142 y Av. Amazonas
Planta: Barrio Obrero Independiente Calle K Lote 204
Telf: 2416-916 / 09-6389-069

ANEXO 4

LOCALES DE SUPERMAXI DE LA CIUDAD DE QUITO				
VENTAS MENSUALES DEL EDULCORANTE SPLENDA				
DESCRIPCION	TAMANO	UNIDAD	CANTIDAD	TOTAL SOBRES
SPLENDA	X 50	12	45.141,00	2257050
SPLENDA	X 100	12	43.960,00	4396000
SPLENDA SOBRES	x 100	12	23.446,00	2344600
TOTAL:			140.243,00	8.997.650,00

FRASCOS	PUNTO CRÍTICO	TOTAL
22494,13	10%	2249,41

2250 FRASCOS ESPERADOS

RELACIÓN ENTRE SOBRES Y FRASCOS		
SOBRES	UNIDADES	FRASCOS
8.997.650,00	400	22494,13