

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA “GRANJA CRISTINA“

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

SILVANA PATRICIA GUALOTO CONDOR

DIRECTOR: Ing. MBA. MANUEL AGUSTÍN ESPINOSA

2007

DECLARACIÓN

Yo, Silvana Patricia Gualoto Córdor, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Silvana Gualoto

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Silvana Patricia Gualoto Córdor, bajo mi supervisión.

Ing. MBA. Manuel Agustín Espinosa
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Con eterna gratitud, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a:

- Mis padres Luis y Angelita por todo el cariño, apoyo moral y económico que me han brindado desde que inicié mis estudios hasta la culminación de mi carrera profesional.
- A mi esposo Freddy por su apoyo y comprensión.
- A mis amigas de la EPN, Mayra, Eli, Susy, Adri, quienes me han brindado una verdadera amistad, con quienes he compartido momentos buenos y malos, siempre luchando por cumplir nuestros sueños tanto personales como profesionales.
- A la Ing. Graciela Andrango, por abrirme las puertas de su empresa para la realización de este proyecto.
- A todas las personas que de manera directa o indirecta han ayudado a la culminación de este proyecto.

¡Muchas Gracias!

DEDICATORIA

Quiero dedicar este presente trabajo a mis padres Luis y Angelita, quienes son las personas más importantes de mi vida, quienes son la bendición más grande que Dios me ha dado.

A quienes conforman mi pequeña familia, mi esposo Freddy, mi hermana Nelly, su esposo Víctor y a mi más apreciado sobrino Lennyn.

Al Ing. MBA. Manuel Agustín Espinosa Director del Proyecto de Titulación por su constante apoyo y profesionalismo.

Silvana G.

RESUMEN EJECUTIVO

Atendiendo la necesidad que tiene Granja Cristina de contar con un Plan de Mercadeo que sirva para lograr el posicionamiento de los huevos de codorniz y satisfacer la demanda de los clientes actuales y potenciales, se ha elaborado el presente proyecto, el mismo que contiene el diseño del plan y las herramientas utilizadas para su desarrollo.

El Plan que se ha diseñado para Granja Cristina, contiene una introducción y consta de seis capítulos.

La introducción contiene el planteamiento del problema que se investiga, con su respectiva formulación y sistematización del problema, el objetivo general y los específicos, la justificación teórica, metodológica y práctica de por qué se realiza el proyecto,

1. MARCO TEÓRICO.- En este capítulo se incluye la teoría a aplicarse en el desarrollo del Plan de Mercadeo.
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.- En este capítulo se hace referencia a la metodología empleada en la investigación de campo, fuentes utilizadas para recopilar la información, determinación del universo, establecimiento de muestra y estructura del cuestionario que se utilizó en la encuesta realizada, como también la tabulación de datos y análisis de los resultados.
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.- Este capítulo consiste en el análisis interno y externo del entorno; además se realizó el estudio de los factores externos utilizando la Teoría de Porter (cinco Fuerzas Competitivas) que son las que determinan la competencia en el sector las mismas que son: Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder negociador de los

compradores, poder negociador de los proveedores, mediante los cuales se determinaron las oportunidades y amenazas en el sector de alimentación.

4. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.- En esta fase se ha determinado la misión, visión, políticas, valores y principios generales para la empresa, el perfil del mercado meta y su segmentación; además se han planteado los objetivos a alcanzar y la formulación de estrategias en base al Marketing Mix que está compuesto por: Producto, Precio, Plaza y Promoción.
5. PLAN DE ACCIÓN.- Contiene la formulación de planes tácticos para cada estrategia del Marketing Mix.
Se ha diseñado también un plan de contingencia, en donde se han tomado tres escenarios, uno realista, optimista y pesimista ante posibles eventualidades.
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.- En este último capítulo se han considerado las conclusiones más relevantes del proyecto y las recomendaciones a poner en práctica para el logro y éxito del plan.

CONTENIDO

DECLARACIÓN	II
CERTIFICACIÓN	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
RESUMEN EJECUTIVO	VI
CONTENIDO.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XV
ÍNDICE DE CUADROS	XVI
ÍNDICE DE ANEXOS	XVIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
MARCO TEÓRICO.....	7
1.1. MARKETING COMO FILOSOFIA Y ACTIVIDAD.....	7
1.2. DEFINICIÓN DEL MARKETING.....	7
1.2.1. CONCEPTOS BÁSICOS DEL MARKETING.....	8
1.2.1.1. Productos, Bienes, Servicios e Ideas	8
1.2.1.2. Necesidades, Deseos y Demandas.....	8
1.2.1.3. Valor, Coste y Satisfacción.....	9
1.3. EL MARKETING COMO SISTEMA DE INTERCAMBIO	10
1.3.1. CONCEPTO DE INTERCAMBIO	10
1.3.2. CONDICIONES PARA EL INTERCAMBIO	10
1.4. LOS INSTRUMENTOS DEL MARKETING	11
1.4.1. EL PRODUCTO.....	12
1.4.2. EL PRECIO	14
1.4.3. LA DISTRIBUCIÓN	15
1.4.4. LA PROMOCIÓN.....	17
1.5. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	18
1.5.1. DEFINICIÓN.....	19

1.5.2.	NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	19
1.5.3.	NECESIDAD DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	20
1.6.	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	21
1.6.1.	CONCEPTO	22
1.6.2.	UTILIDAD DE LA SEGMENTACIÓN.....	22
1.6.3.	REQUISITOS DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO	24
1.7.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	25
1.7.1.	CONCEPTO	25
1.7.2.	COMO SE ANALIZA LA DEMANDA	25
1.7.2.1.	En relación con su oportunidad	26
1.7.2.1.1.	Demanda Insatisfecha.....	26
1.7.2.1.2.	Demanda Satisfecha	26
1.7.2.2.	En relación con su necesidad.....	26
1.7.2.2.1.	Demanda de bienes social y nacionalmente necesarios	26
1.7.2.2.2.	Demanda de bienes no necesarios o de gusto	26
1.7.2.3.	En relación con su temporalidad	27
1.7.2.3.1.	Demanda Continua.....	27
1.7.2.3.2.	Demanda Cíclica o Estacional.....	27
1.7.2.4.	De acuerdo con su destino.....	27
1.7.2.4.1.	Demanda de bienes finales	27
1.7.2.4.2.	Demanda de bienes intermedios o industriales	27
1.8.	ANÁLISIS DE LA OFERTA	28
1.8.1.	DEFINICIÓN.....	28
1.8.2.	PRINCIPALES TIPOS DE OFERTA.....	28
1.8.2.1.	Oferta Competitiva o de Mercado Libre.....	28
1.8.2.2.	Oferta Oligopólica.....	28
1.8.2.3.	Oferta Monopólica	28
1.8.3.	COMO ANALIZAR LA OFERTA.....	29
1.9.	EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	30
1.9.1.	NOCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA	30
1.9.1.1.	Noción de la rivalidad ampliada.....	31
1.9.1.2.	La amenaza de los nuevos competidores	32
1.9.1.3.	La amenaza de los productos sustitutos	33

1.9.1.4.	El poder de negociación con los clientes.....	34
1.9.1.5.	El poder de negociación de los proveedores.....	35
1.10.	EL PLAN DE MARKETING	36
1.10.1.	LAS VENTAJAS DE UN PLAN DE MARKETING.....	37
1.10.2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	39
1.10.2.1.	Análisis Externo.....	39
1.10.2.2.	Análisis Interno.....	40
1.10.3.	OBJETIVOS	41
1.10.4.	ESTRATEGIAS	42
1.11.	ESTRATEGIAS DE MARKETING	43
1.11.1.	ANÁLISIS DE LA CARTERA DE ACTIVIDADES	43
1.11.2.	LAS ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO.....	44
1.11.3.	LAS ESTRATEGIAS DEL LIDERAZGO EN COSTES	46
1.11.4.	LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN	47
1.11.5.	LAS ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA	48
1.11.6.	RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS BÁSICAS.....	48
1.11.6.1.	Riesgos de una estrategia basada en el liderazgo de costos.....	49
1.11.6.2.	Riesgos de una estrategia basada en la diferenciación	50
1.11.6.3.	Riesgos de una estrategia de concentración.....	50
1.12.	LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	50
1.13.	LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	51
1.13.1.	LAS ESTRATEGIAS DEL LIDER	52
1.13.2.	LAS ESTRATEGIAS DEL RETADOR	52
1.13.3.	LAS ESTRATEGIAS DEL SEGUIDOR.....	52
1.13.4.	LAS ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA	54
1.14.	EL PLAN ESTRATEGICO DEL MARKETING.....	55
1.14.1.	RAZONES DEL SER DE UN PLAN ESTRATEGICO DEL MARKETING	55
1.14.2.	ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING	55
1.14.3.	IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	57
1.15.	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE UNA AUDITORIA DE MARKETING ESTRATÉGICO	58

1.15.1.	DEFINICIÓN DE LA MISIÓN ESTRATÉGICA	58
1.15.2.	HISTORIA DE LA EMPRESA.....	59
1.15.3.	DEFINICIÓN DEL ÁMBITO DE ACTIVIDAD	59
1.15.4.	OBJETIVOS PRIORITARIOS Y RESTRICCIONES	60
1.15.5.	LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS BÁSICAS.....	61
1.16	LA AUDITORIA EXTERNA: EL ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL ENTORNO	61
1.16.1.	EL ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DE LA EMPRESA	62
1.17.	LA AUDITORIA EXTERNA: ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD	62
1.17.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACION DE LA EMPRESA.....	64
1.18.	LA ELECCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL CAMINO ESTRATÉGICO.....	64
1.18.1.	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	64
1.18.1.1.	Los Objetivos de Venta	64
1.18.1.2.	Los Objetivos de Beneficios	65
1.18.1.3.	Los Objetivos sobre Consumidores.....	65
1.19.	EL PRESUPUESTO DE MARKETING.....	66

CAPÍTULO 2

	INVESTIGACION DE MERCADO	67
2.1.	MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL DE HUEVOS DE CODORNIZ ..	67
2.1.1.	INTRODUCCIÓN.....	67
2.2.	ANÁLISIS DE LA OFERTA	69
2.2.1.	OFERTA ACTUAL.....	69
2.3.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	74
2.3.1.	DEMANDA ACTUAL	74
2.3.2.	METODOLOGIA DE CÁLCULO PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	74
2.3.3.	OBJETIVOS DE LA ENCUESTA.....	76
2.3.4.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	77
2.3.4.1.	Análisis de los Resultado de la Demanda	77
2.3.4.	DEMANDA INSATISFECHA	91
2.3.5.	DEMANDA FUTURA.....	91

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DEL ENTORNO	94
3.1. ANÁLISIS EXTERNO	94
3.1.1. COMPETIDORES POTENCIALES	95
3.1.2. COMPETIDORES EXISTENTES	97
3.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES.....	99
3.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES.....	100
3.1.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	100
3.2. ANÁLISIS INTERNO	101
3.2.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE GRANJA CRISTINA.....	101
3.3. MATRIZ FODA	104

CAPÍTULO 4

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.....	106
4.1. GRANJA CRISTINA	106
4.1.1. HISTORIA	106
4.1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	107
4.1.2.1. Diseño de la Misión	107
4.1.2.2. Diseño de la Visión.....	108
4.1.2.3. Objetivo de Granja Cristina	108
4.1.2.4. Valores	108
4.1.2.5. Políticas.....	109
4.1.2.6. Principios.....	110
4.2. MERCADO OBJETIVO	110
4.2.1. Variables Demográficas	110
4.2.2. Variables Geográficas	112
4.2.3. Variables por situación de uso	112
4.2.4. Variables de Beneficio.....	112
4.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	113
4.4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	113
4.4.1. OBJETIVOS	113
4.4.1.1. Objetivos de ventas.....	114

4.4.1.2.	Objetivos consumidores actuales	114
4.4.1.3.	Objetivos nuevos consumidores.....	114
4.4.2.	ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO	115
4.4.2.1.	Estrategia de diferenciación	115
4.4.3.	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	115
4.4.3.1.	Estrategia de penetración de mercado.....	115
4.4.3.2.	Estrategia de desarrollo para los mercados	116
4.4.4.	ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN.....	116
4.4.4.1.	Estrategia de integración hacia abajo.....	116
4.4.5.	ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	116
4.4.5.1.	Estrategia del líder.....	116
4.5.	MARKETING MIX.....	117
4.5.1.	PRODUCTO.....	117
4.5.2.	PRECIO.....	120
4.5.3.	DISTRIBUCIÓN.....	121
4.5.3.1.	Canales de Distribución.....	121
4.5.3.2.	Diseño del Canal de Distribución para Granja Cristina.....	121
4.5.4.	COMUNICACIÓN INTEGRAL	122
4.5.4.1	Venta Personal.....	123
4.5.4.2.	Publicidad.....	123
4.6.	MAPA ESTRATEGICO.....	123

CAPÍTULO 5

PLAN DE ACCIÓN	128	
5.1.	OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN.....	128
5.1.1.	Plan Táctico Producto	129
5.1.2.	Plan Táctico Precio.....	132
5.1.3.	Plan Táctico Distribución	135
5.1.4.	Plan Táctico Comunicación Integral	138
5.2.	Presupuesto del Plan de Marketing.....	141
5.3.	Planes de Contingencia.....	143

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
6.1. CONCLUSIONES.....	145
6.2. RECOMENDACIONES	146
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	148
ANEXOS	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Muestra por edad.....	77
GRÁFICO 2. Muestra por sexo	78
GRÁFICO 3. Número de miembros de la familia.....	79
GRÁFICO 4. Muestra por lugar de preferencia de compra	80
GRÁFICO 5. Muestra por costumbre de compra	81
GRÁFICO 6. Muestra por nivel de conocimientos del producto	82
GRÁFICO 7. Beneficios importantes que conocen los clientes.....	83
GRÁFICO 8. Frecuencia de compra	84
GRÁFICO 9. Muestra por precio del producto.....	85
GRÁFICO 10. Parámetros importantes que se toman en cuenta al comprar el producto	86
GRÁFICO 11. Muestra por preferencia de marca	87
GRÁFICO 12. Medios de publicidad escuchados	88
GRÁFICO 13. Tipos de medios publicitarios	89
GRÁFICO 14. Parámetros importantes que debe poseer un producto	90

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Componentes de la Misión	61
Cuadro 2: Listado de Grajas actualmente en el mercado	70
Cuadro 3: Años cumplidos de funcionamiento.....	71
Cuadro 4: Número de codornices en cada granja.....	72
Cuadro 5: Número de cajas vendidas mensual.....	73
Cuadro 6: Precios del producto en el mercado	73
Cuadro 7. Muestra por edad.....	77
Cuadro 8. Muestra por sexo.....	78
Cuadro 9. Número de miembros de la familia	79
Cuadro 10. Muestra por lugar de preferencia de compra.....	80
Cuadro 11. Muestra por costumbre de compra.....	81
Cuadro 12. Muestra por nivel de conocimientos del producto.....	82
Cuadro 13. Beneficios importantes que conocen los clientes	83
Cuadro 14. Frecuencia de compra.....	84
Cuadro 15. Muestra por precio del producto	85
Cuadro 16. Parámetros importantes que se toman en cuenta al comprar el producto	86
Cuadro 17. Muestra por preferencia de marca.....	87
Cuadro 18. Medios de publicidad escuchados.....	88
Cuadro 19. Tipos de medios publicitarios	89
Cuadro 20. Parámetros importantes que debe poseer un producto.....	90
Cuadro 21. Potencial de Mercado	92
Cuadro 22. Demanda Futura.....	93
Cuadro 23. Competidores Existentes.....	98
Cuadro 24. Matriz FODA.....	105
Cuadro 25. Comparación Componentes Huevos Gallina Vs. Codorniz	118
Cuadro 26. Comparación Característica Huevos de Gallina Vs. Codorniz.....	118
Cuadro 27. Lista de Precios del producto de Granja Cristina.....	120
Cuadro 28. Costos Publicitarios	141
Cuadro 29. Costos de Presentación del Producto.....	142

Cuadro 30. Costos Servicio al Cliente.....	142
Cuadro 31. Presupuesto de Marketing.....	142
Cuadro 32. Plan de Contingencia.....	144

ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a consumidores actuales y potenciales.....	151
Anexo 2: Formulario aplicado a dueños de granjas del mercado.....	155
Anexo 3: Base de datos de los Factores Internos	158
Anexo 3.1: Matriz de Evaluación de Fortalezas	159
Anexo 3.2: Matriz de Evaluación de Debilidades	160
Anexo 4: Base de Datos de los Factores Externos	161
Anexo 4.1: Matriz de Evaluación de las Oportunidades	162
Anexo 4.2: Matriz de Evaluación de Amenazas	163
Anexo 5: Proformas.....	164
Anexo 6: Nueva Imagen del Producto.....	166

INTRODUCCIÓN

PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existen actualmente un gran número de granjas, por lo que el cliente tiende a dirigirse a aquella empresa que le brinde seguridad y confianza en los productos que ofrece. Por este motivo las empresas deben preocuparse por estar en la mente del cliente, diferenciándose de la competencia; es decir, buscar el posicionamiento en el mercado que se fundamente en la confiabilidad de sus productos.

La empresa “Granja Cristina” está ubicada en la Calle 13 de abril S8-76 y Chiriboga, Barrio Ishigto, Parroquia Juan Montalvo, Cayambe-Ecuador; su propietaria comercializa huevos de codorniz al por mayor y menor abarcando un gran mercado, pero de acuerdo a datos revisados en la empresa, se ha podido determinar que ha tenido una baja del 15 % en las ventas en el último semestre del año 2004. Por tal razón, la empresa debe buscar mecanismos que permitan la fidelidad de sus clientes y una oportunidad para extender su mercado.

De acuerdo a conversaciones con la propietaria de “Granja Cristina”, la Ingeniera Agrónomo Graciela Cristina Andrango, la empresa carece de un Plan de Mercadeo, por lo que al no ser conocedora de los principios de marketing y la poca dedicación de atender y satisfacer la demanda de sus clientes actuales y potenciales, le impiden el buen desenvolvimiento de sus actividades.

FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál debe ser el plan estratégico y plan operativo que se debe elaborar para lograr el posicionamiento de productos de consumo masivo que ofrece “Granja Cristina” satisfaciendo la demanda de sus clientes?

Sistematización del problema

- ¿Cómo analizar la situación actual de la Empresa “Granja Cristina”?
- ¿Cómo obtener información para determinar el perfil de los consumidores, en cuanto se refiere a gustos y preferencias de nuestro mercado meta?
- ¿Cómo identificar las expectativas de nuestro mercado meta y determinar estrategias para obtener el producto esperado?
- ¿Cómo realizar un análisis de los Factores Claves del Éxito internos y externos para definir el FODA y encontrar la Matriz del Perfil Competitivo?
- ¿Cómo se puede valorar la futura implementación del Plan de Mercadeo?

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un Plan de Mercadeo eficiente, para la empresa “Granja Cristina” Huevos de Codorniz, que permita lograr el posicionamiento del producto en el mercado y satisfacer la demanda de los clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de la Empresa “Granja Cristina”.
- Analizar el mercado que permita determinar el perfil de los consumidores, en cuanto se refiere a gustos y preferencias de nuestro mercado meta.
- Identificar las expectativas de nuestro mercado meta y determinar estrategias para obtener el producto esperado.
- Realizar un análisis de los Factores Claves del Éxito internos y externos para definir el FODA y encontrar la Matriz del Perfil Competitivo.
- Desarrollar planes de acción en función de las estrategias propuestas para el logro del objetivo general.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Cuando en el ámbito de la empresa hablamos de planes, multitud de ellos son los que de alguna manera influyen directamente en el área de marketing. En especial, hay un tipo de plan que, sin duda, hará variar los planteamientos de cualquier tipo de empresa, tanto a medio como a corto plazo y, principalmente, a corto plazo, puesto que aquí es donde adquiere razón de ser el Plan de Marketing.

JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El avance exitoso de un negocio necesita de instinto empresarial y una buena capacidad organizacional. Sin energía empresarial y liderazgo, los negocios no suelen prosperar, en particular en el ambiente tan competitivo que tipifica a la mayoría de las empresas en la actualidad. Es por eso necesario la realización y aplicación de un Plan de Mercadeo para cualquier producto, puesto que este es esencial para el éxito de todas las empresas y conduce a un uso eficiente de los recursos, al logro de productos valorados por los clientes y al éxito de la empresa.

Para realizar éste Plan de Marketing se utilizará las siguientes metodologías: Descriptivo porque vamos a descomponer un todo en sus partes; Inductivo ya que vamos a partir de lo general a lo particular; Exploratorio porque vamos a hacer una investigación de campo, que consiste en encuestar una muestra de nuestro mercado meta.

Para el estudio de mercado, se utilizará como herramientas de mercado sondeos de opinión como son las encuestas a los diferentes clientes actuales y potenciales, utilizadas para recopilar información valiosa y necesaria a la hora de la toma de decisión.

En la investigación también se utilizarán las siguientes fuentes: Primarias (Investigación de Mercado; Secundaria (uso de libros, informes de la empresa), y cualquier otra técnica que surja en el curso de la investigación como necesaria para el desarrollo de la misma.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La comercialización e intercambio de bienes y servicios fue una de las primeras actividades que se realizó el hombre en cuanto se relacionó con los demás de su especie, con el transcurso del tiempo se ha ido incrementando los intercambios y a su vez su complejidad tanto en la forma de entenderla como de practicarla.

El marketing contribuye en la forma de concebir y ejecutar la función comercial, razón por la cual se desarrolla en distintas maneras, siendo fácil apreciar el papel que desempeña en nuestras vidas, participando de su proceso cada vez que compramos bienes y servicios.

La empresa "Granja Cristina" el último año no ha mostrado su interés por satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, siendo necesario elaborar un Plan de Marketing que deberá orientarse, hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes mejor que la competencia, produciendo beneficios para la empresa.

El Proyecto se enfoca al diagnóstico de la situación actual de la empresa, luego de un análisis que nos permita identificar las expectativas de los clientes reales y potenciales del mercado al que nos estamos dirigiendo, seguido de un análisis interno y externo para potenciar la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto de calidad, el mismo que se lo realizará con la aplicación de herramientas de mercadeo como son las encuestas personales, las mismas que nos permitirán identificar los requerimientos del consumidor, así como las tendencias del mercado.

Al elaborar un Plan de Mercadeo eficiente se desarrollará los objetivos y estrategias, para lograr que el producto se posicione en la mente de sus clientes, diferenciándose de sus competidores, logrando así su posicionamiento en el mercado, garantizando el éxito de la empresa.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 MARKETING COMO FILOSOFÍA Y ACTIVIDAD¹

El marketing es tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por otra parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el comprador o consumidor como para el vendedor. Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda.

1.2 DEFINICIÓN DE MARKETING²

Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

Esta definición descansa sobre los siguientes conceptos básicos: necesidades, deseos y demandas; productos y servicios; valor, coste y satisfacción; intercambio, transacciones y relaciones; mercados; marketing.

¹ SANTESMASES, Miguel, MARKETING, Ediciones Pirámide, España 2001, p45

² KOTLER P., INTRODUCCION AL MARKETING, Prentice Hall, Madrid 1996, p 3

1.2.1 CONCEPTOS BÁSICOS EN MARKETING.

1.2.1.1. Productos, Bienes, Servicios e Ideas.

Por **producto** se entiende cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad.

Un **bien** es un objeto físico, tangible, que se puede ver y tocar y, en general, percibir por los sentidos.

Un **servicio** consiste en la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos. Los servicios son intangibles, no se pueden percibir por los sentidos, son perecederos y no se pueden almacenar.

Una **idea** es un concepto, una filosofía, una opinión, una imagen o una cuestión. Al igual que los servicios, es intangible.

1.2.1.2 Necesidades, Deseos y Demandas.

El punto de partida del marketing reside en las necesidades de las personas. Las necesidades no las crean la sociedad o los especialistas en marketing, sino que existen en la esencia de la naturaleza humana y en su propia condición.

La **necesidad** es una sensación de carencia de un bien básico, un estado fisiológico o psicológico, que es común a todos los seres humanos, con independencia de factores étnicos y culturales.³

Cuando un ser humano siente que una necesidad no está suficientemente satisfecha, puede hacer dos cosas:

³ SANTESMASES, Miguel, MARKETING, Ediciones Pirámide, España 2001, p 49

1. Buscar un producto que la satisfaga.
2. Tratar de reducir o de eliminar la necesidad.

Un **deseo** es la forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad, de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales y ambientales, y los estímulos del marketing.

La **demanda** es la formulación expresa de un deseo, que está condicionada por los recursos disponibles del individuo o entidad demandante, y por los estímulos de marketing recibidos.

1.2.1.3 Valor, Coste y Satisfacción.

La expectativa neta de **valor** se puede definir como la diferencia entre los valores positivos y negativos que se espera recibir.

El **Nivel de satisfacción** de una persona es el resultado de comparar una percepción de los valores recibidos con sus expectativas de valor a obtener.

La satisfacción del cliente es un concepto muy ligado al de calidad. Muchas empresas han introducido programas de **Calidad total de la gestión**, siendo estos diseñados para mejorar permanentemente la calidad de los productos, servicios y procesos. La calidad tiene un impacto directo sobre los resultados ofrecidos por el producto, y por lo tanto sobre la satisfacción del cliente.

1.3 EL MARKETING COMO SISTEMA DE INTERCAMBIOS⁴

1.3.1. EL CONCEPTO DE INTERCAMBIO

La **relación de intercambio** puede definirse como el acto de comunicarse con otro para obtener algo de él, que tiene un valor y es útil, ofreciendo a cambio también algo valioso y útil. Este algo que se recibe y el que se ofrece puede consistir en una suma de dinero, en un objeto material, en un servicio intangible o en una prestación personal.

El marketing emerge cuando la persona decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio.

1.3.2. CONDICIONES PARA EL INTERCAMBIO.

Para que la relación tenga lugar, deben darse las siguientes condiciones:

- Hay al menos dos partes.
- Cada parte tiene algo que puede ser de valor para la otra.
- Cada parte es capaz de comunicarse y entregar lo que tiene.
- Cada parte es libre de aceptar o rechazar la oferta de la otra parte.
- Cada parte cree que es apropiado o deseable tratar con la otra parte.

Si se alcanza un acuerdo entre las partes, se produce una transacción. La transacción supone un intercambio de valores entre las partes. Con ella, sin embargo, no termina, por lo general, la relación entre las partes. En muchos casos, y de un modo especial en el marketing entre empresas, la relación puede intensificarse después de la primera compra. El comprador puede esperar del vendedor servicios de instalación, asesoramiento, mantenimiento, reparaciones, modificaciones o reemplazos, etc. La transacción, supone, por tanto, el inicio de

⁴ SANTESMASES, Miguel, MARKETING, Ediciones Pirámide, España 2001, p 68

nuevas relaciones. La importancia del mantenimiento de relaciones estables entre vendedor y comprador ha dado lugar al denominado marketing de relaciones, como expresión de lo que ha de ser el marketing en la actualidad.

1.4 LOS INSTRUMENTOS DEL MARKETING⁵

Para diseñar estrategias de marketing, la dirección comercial dispone de unos instrumentos básicos, que ha de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos previstos. Estos instrumentos del marketing pueden resumirse en las cuatro variables controlables del sistema comercial (las denominadas <<4P>>):

- Product: Producto.
- Price: Precio.
- Place: Distribución/logística.
- Promotion: Comunicación Integral. Publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

Estos instrumentos son considerados variables controlables, porque pueden modificarse. Sin embargo, las modificaciones sólo son posibles dentro de unos límites. Si los precios están regulados de alguna manera no podrán alterarse con absoluta libertad. Las variaciones en las características de los productos como tamaño, calidad, presentaciones, color, etc., suelen ser costosas de realizar. El sistema de distribución utilizado puede ser prácticamente imposible de cambiar.

Por último, los métodos de promoción llevados a cabo llegan a identificar a la empresa y habituar al mercado, por lo que cambiarlos resulta a veces muy difícil.

⁵ SANTESMASES, Miguel, MARKETING, Ediciones Pirámide, España 2001, p 93

El producto y la distribución son instrumentos estratégicos a largo plazo, por cuanto no se pueden alterar de modo inmediato, y su utilización debe ser convenientemente planificada. El precio y la promoción, en cambio, son instrumentos tácticos, que, dentro de las limitaciones antes apuntadas, pueden modificarse con facilidad y rapidez.

1.4.1. EL PRODUCTO

El producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado. Es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor. El concepto del producto debe centrarse, por tanto, en los beneficios que reporta y no en las características físicas del mismo.

La oferta del producto, desde la perspectiva del marketing, no consiste únicamente en el producto básico, sino también en todos los aspectos formales (calidad, marca, diseño) y añadidos (servicio, instalación, mantenimiento, garantía, financiación) que acompañan a la oferta.

Las decisiones sobre el producto son de gran importancia, porque son las que crean los medios para satisfacer las necesidades del mercado. Son también las primeras que deben tomarse al diseñar la estrategia comercial, puesto que no se puede valorar, distribuir o promocionar algo que no existe. Son, además, decisiones a largo plazo, que no pueden modificarse, por lo general, de forma inmediata. Estas decisiones incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

- a) Cartera de productos. Es decir, el conjunto de productos que se ofrece. Su composición supone determinar el número y forma de agrupar los productos, la homogeneidad o heterogeneidad de los mismos y el grado en que son complementarios o sustitutivos.

- b) Diferenciación del producto. Consiste en determinar las características que distinguen al producto y que lo hacen, en cierto modo, único y diferente de los demás. La diferenciación constituirá una ventaja competitiva para la empresa. El producto puede diferenciarse por precio, calidad, diseño, imagen, servicios complementarios, etc. La empresa debe conocer cómo percibe los productos el mercado y cuáles son los atributos o factores determinantes de las preferencias manifestadas. Esto permitirá establecer la <<posición>> actual de su producto con respecto a los de la competencia y la <<posición ideal>> que se inspira alcanzar.
- c) Marcas, modelos, envases. Permiten identificar los productos y, a la vez, diferenciarlos de sus competidores. Pueden ser importantes instrumentos para crear una imagen positiva del producto y de la empresa.
- d) Desarrollo de servicios relacionados. Se incluyen aquí la instalación de producto, el asesoramiento sobre su utilización, el mantenimiento, garantía, asistencia técnica y financiación de su compra.
- e) Ciclo de vida del producto. Supone el análisis de las fases por las que transcurre la vida del producto, desde su lanzamiento hasta su retirada o desaparición. La respuesta del mercado a los estímulos de marketing varía en cada fase del ciclo y conviene, por tanto, conocer la fase en la que se encuentra el producto, para diseñar la estrategia adecuada.
- f) Modificación y eliminación de los productos actuales. En función del ciclo de vida del producto y de los cambios del entorno tecnológico, cultural y social deberán establecerse las posibles modificaciones del producto o su retirada del mercado.
- g) Planificación de nuevos productos. La empresa debe actualizar de forma sistemática sus productos, para adaptarse a los cambios del entorno y obtener o mantener su ventaja competitiva, lo que permitirá, en definitiva, su subsistencia. Sin embargo, no todos los productos nuevos tienen éxito

en el mercado. Una sobreestimación de la demanda o una estrategia de marketing mal diseñada pueden hacer fracasar el lanzamiento de un nuevo producto. Pero antes de llegar al lanzamiento del producto al mercado hay que seguir un proceso de planificación largo y complejo.

1.4.2. EL PRECIO

El precio no es sólo la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, sino también el tiempo utilizado para conseguirlo, así como el esfuerzo y molestias necesarios para obtenerlos.

El precio tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto. Un precio alto es sinónimo, muchas veces, de calidad; y un precio bajo, de lo contrario. También tiene el precio una gran influencia sobre los ingresos y beneficios de la empresa.

El precio es un instrumento a corto plazo, puesto que se puede modificar con rapidez, aunque hay restricciones a su libre modificación por el vendedor. Hay múltiples factores condicionantes en la fijación del precio, que van desde el tipo de mercado y objetivos de la empresa hasta el propio ciclo de vida del producto.

Las decisiones sobre precios incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

- a) Costes, márgenes y descuentos. Incluye el análisis de los costes de comercialización, los márgenes de beneficios a considerar y los descuentos a aplicar por cantidad, temporada, forma de pago, etc.
- b) Fijación de precios a un solo producto. El precio de un producto puede fijarse, fundamentalmente, de acuerdo con tres criterios: sobre la base de su coste, de acuerdo con los precios establecidos por la competencia o según la sensibilidad de la demanda de los distintos segmentos del mercado.

- c) Fijación de precios a una línea de productos. Si lo que se persigue es maximizar el beneficio conjunto de la línea deben considerarse las elasticidades cruzadas de los distintos productos que la integran, es decir, la repercusión que tendrá la modificación del precio de cualquiera de ellos en la demanda de los restantes.

La determinación del precio de venta es un factor importante que nos permite alcanzar el éxito en la estrategia adoptada. Se le considera como un instrumento de estimulación de la demanda y como un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo. La elección de una estrategia de precio debe tener:

Coherencia interna: La determinación del precio del producto debe estar con relación a las restricciones de costo y de rentabilidad.

Coherencia externa: Se debe tener en cuenta la capacidad de compra del mercado y el precio de los productos de la competencia internacional.

1.4.3. LA DISTRIBUCIÓN

La distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. El canal de distribución es el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor.

No deben considerarse únicamente los aspectos económicos a la hora de diseñar el sistema de distribución, sino también el grado de control del mercado y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Las decisiones sobre distribución son decisiones a largo plazo, muchas veces irreversibles. No hay un modo único de distribuir cada tipo de producto, por lo que pueden adoptarse muy variadas formas de distribución. No obstante, hay una

serie de factores, como las características del mercado y del producto, el sistema de distribución habitual en el sector y los recursos disponible, que condicionan o limitan los sistemas de distribución posibles. Por otra parte, las formas de distribución evolucionan constantemente por el impacto de las nuevas tecnologías, los costes, la segmentación del mercado y las exigencias de los consumidores.

Las decisiones sobre el sistema de distribución incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

- a) Canales de distribución. Es decir, la definición de las funciones de los intermediarios, la selección del tipo de canal e intermediarios a utilizar, la determinación del número, localización, dimensión y características de los puntos de venta, etc.
- b) Merchandising. Es el conjunto de actividades llevadas a cabo para estimular la compra del producto en el punto de venta. Incluye la presentación del producto, la disposición de las estanterías y el diseño y determinación del contenido del material publicitario en el punto de venta.
- c) Distribución directa/marketing directo. Supone la relación directa entre productor y consumidor, sin pasar por los intermediarios (mayoristas y detallistas). Contempla diversas alternativas, como la venta a domicilio, la venta por correo y catálogo, el telemarketing, la venta por televisión, la venta electrónica por Internet y la venta mediante máquinas expendedoras. Aunque inicialmente el marketing directo se identificaba con distribución directa, en la práctica actual se le considera más un sistema de promoción que de distribución que trata de buscar una respuesta medible a las acciones de comunicación.
- d) Logística o distribución física. Incluye el conjunto de actividades desarrolladas para que el producto recorra el camino desde el punto de producción al de consumo y se facilite su adquisición. Implica, por tanto,

transportar, almacenar, entregar y cobrar el producto, así como determinar los puntos de venta y servicio.

1.4.4. LA PROMOCIÓN

La promoción de un producto es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y de persuadir al mercado objetivo de que lo compre a quien lo ofrece. Es una combinación de las siguientes actividades:

- Venta personal.
- Publicidad.
- Propaganda.
- Relaciones públicas.
- Promoción de ventas.
- Marketing directo.

La forma en que se combinarán los distintos instrumentos promocionales dependerá de las características del producto, mercado y competencia y de la estrategia perseguida por la empresa. Así, por ejemplo, en productos industriales, cuyos mercados suelen tener una clientela reducida y concentrada, la venta personal es la forma de promoción más utilizada. En los productos de consumo masivo, en cambio, se utiliza fundamentalmente la publicidad y la promoción de ventas (ofertas, regalos, premios, etc).

Las decisiones sobre promoción incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

- a) Dirección de ventas. Incluye, por una parte, decisiones de tipo estratégico, como la configuración del equipo de ventas, la determinación de su tamaño, el diseño de las zonas de venta y la planificación de las visitas de los vendedores. Pero también incluye, por otra parte, decisiones más

cotidianas como la selección, formación, motivación, supervisión y remuneración de los vendedores.

- b) Marketing directo. Utiliza los medios de comunicación directo (correo, teléfono, fax y red informática) para hacer proposiciones de venta dirigidas a segmentos de mercado específicos, generalmente elegidos a través de sistemas de bases de datos.
- c) Publicidad, propaganda y relaciones públicas. Estas actividades persiguen, en general, conseguir una imagen favorable del producto y de la empresa que lo vende a través de los medios de comunicación con el fin de que se adquiera el producto ofertado y/o se mejore la aceptación social de la entidad anunciante. Incluyen decisiones relativas al mensaje a transmitir, público objetivo al que se dirigen, medios de comunicación empleados, soportes específicos dentro de cada medio y proceso de diseminación de la información.
- d) Promoción de ventas. Incluye un conjunto de actividades, no canalizadas a través de los medios de comunicación, que tratan de estimular las ventas a corto plazo. Van dirigidas a distintos públicos (vendedores, intermediarios, consumidores) y los métodos utilizados consisten fundamentalmente en rebajas del precio, ofertas de mayor cantidad de producto por igual precio, cupones o vales descuento, muestras gratuitas, regalos, concursos, etc.

1.5. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS⁶

La investigación de mercados abarca todas las actividades que permiten a una organización obtener la información que requiere para tomar decisiones sobre su ambiente, su mezcla de marketing y sus clientes actuales y potenciales.

⁶ STANTON. ETZEN. WALKER, FUNDAMENTOS DE MARKETING, 11va Edición, Colección MCGRAW - HILL

1.5.1. DEFINICIÓN

La investigación de mercado es la obtención, interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones, la cual se empleará en todas las fases del proceso estratégico de marketing.

Esta definición tiene dos importantes implicaciones:

- Interviene en las tres fases del proceso administrativo del marketing: planeación, instrumentación y evaluación.
- Reconoce la responsabilidad del investigador de recabar información útil para los administradores.

1.5.2. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es una actividad propia del proceso de marketing, entendiéndose ésa como la aplicación de una filosofía empresarial que conduce a conocer el mercado para producir lo que se puede vender, contraria a vender lo producido.

La investigación de mercados es el eje de la mercadotecnia, puesto que proporciona los medios para conocer el mercado, consulta los aspectos relacionados con la compra de los productos, responde a preguntas como: qué compra la gente, quiénes son los que compran, cómo compran, dónde compran, cuándo compran, por qué comprar, etc. Con base en la información obtenida bajo este y otros tipo de preguntas, se analiza y desarrolla el plan de marketing.

La investigación de mercados, como herramienta de recolección de información y de análisis de hechos y hallazgos, es utilizada por la organización para desarrollar el plan de marketing, que debe ser consecuente con las fuerzas impulsadoras del cambio en los mercados. El marketing se apoya en el manejo de las variables controlables y la investigación de mercados consulta las variables no controlables, como la demanda, la competencia, la tecnología y los cambios en el ambiente.

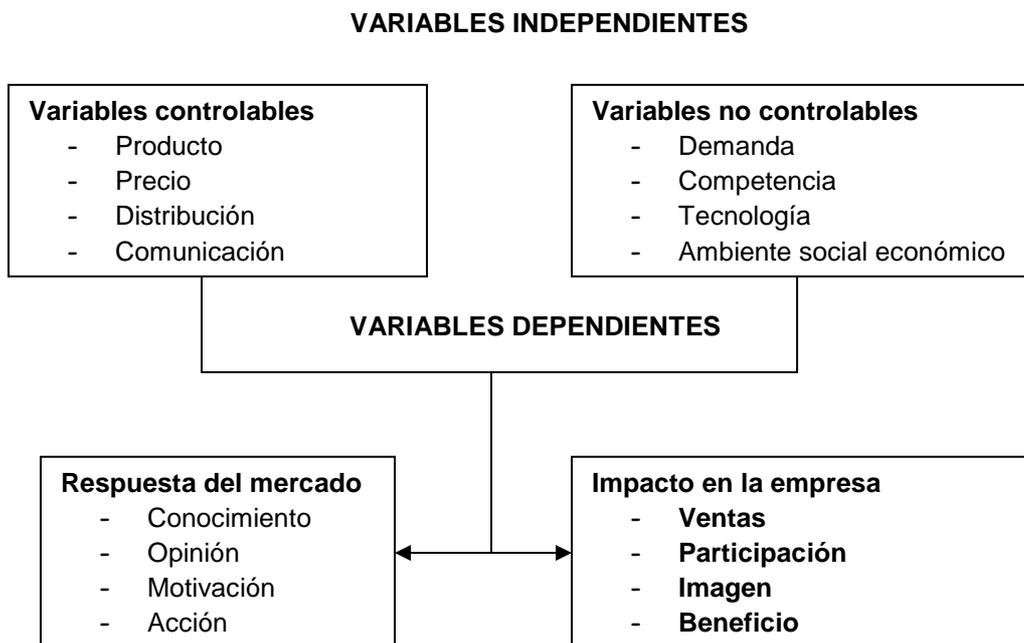


Figura 1: Clasificación de las variables de marketing

1.5.3. NECESIDAD DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Muchos factores indican actualmente la necesidad de que las empresas tengan acceso a información oportuna. Considere con detenimiento algunos de ellos y su relación con la administración de la información:

- Presión competitiva. Para ser exitosas, las compañías deben desarrollar y vender nuevos productos más rápidamente que antes. Esto requiere la investigación para observar las necesidades del consumidor y para conocer lo que están haciendo los competidores potenciales.
- Mercados en expansión. La actividad mercadológica se vuelve cada día más compleja y amplia, a medida que un número mayor de empresas operan en mercados nacionales e internacionales. Ingresar a un mercado extranjero requiere información relacionada con prácticas de negocios y costumbres.

- Costo de los errores. El marketing es caro. Si un esfuerzo de esa actividad fracasa, la compañía puede sufrir un gran daño. Antes de iniciar un programa de marketing, una empresa debe analizar el mercado, la competencia y los posibles clientes.
- Expectativas crecientes por parte de los consumidores. Independientemente de sus expectativas, rara vez los consumidores están dispuestos a dar información útil a una empresa. Las compañías necesitan de la investigación para identificar rápidamente los problemas y resolverlos antes de que se conviertan en un negocio perdido.

1.6. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO⁷

Los mercados suelen estar formados por individuos o entidades heterogéneos. Los consumidores tienen características o atributos diversos, muchos tipos de necesidades diferentes y cuando compran un producto no buscan siempre los mismos beneficios. En consecuencia, no se puede considerar el mercado como una unidad y ofertar a todos sus integrantes los mismos productos o servicios, en especial cuando la competencia es intensa y existe una gran diversidad de productos o servicios alternativos.

Si se quieren satisfacer realmente las necesidades del mercado e incrementar la demanda, debe proponerse una oferta diferenciada a cada uno de los grupos de consumidores que presentan características o necesidades distintas. La segmentación pone de manifiesto precisamente estas diferencias en las características y necesidades de los consumidores y permite detectar cuáles de ellas son relevantes.

⁷ SANTESMASES, Miguel, MARKETING, Ediciones Pirámide, España 2001, p 212

1.6.1. CONCEPTO

La segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

El concepto de segmentación se basa en la proposición de que los consumidores son diferentes, ya sea en sus necesidades o en sus características demográficas y socioeconómicas, ya en su personalidad, actitudes, percepciones y preferencias. Se supone, además que estas diferencias en los consumidores dan lugar a demanda distintas, La cuestión entonces es determinar qué segmentos deben ser aislados dentro del conjunto del mercado y a cuáles dirigir la oferta comercial.

La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda. Un elemento decisivo del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

1.6.2. UTILIDAD DE LA SEGMENTACIÓN

La segmentación del mercado permite, en términos generales, comprender mejor las necesidades y deseos de los consumidores y sus respuestas a las ofertas comerciales existentes o a las potenciales. Si se conocen las necesidades del mercado, se pueden diseñar estrategias de marketing más efectivas, tanto para los consumidores como para la empresa.

La segmentación del mercado proporciona los siguientes beneficios:

- Pone de relieve las oportunidades de negocio existentes

El mercado está compuesto por una extensa variedad de personas. Todas estas personas con atributos diferentes presentan necesidades también distintas y, las que tienen en común, no las satisfacen siempre del mismo modo, sino de forma muy variada.

La variedad existente de características y comportamientos del mercado permite encontrar siempre algún segmento cuyas demandas no son atendidas o lo son de modo insatisfactorio. Esto significa oportunidades de negocio que pueden ser explotadas por la empresa que esté dispuesta a adaptar su oferta a las demandas específicas de estos segmentos.

- Contribuye a establecer prioridades

El análisis de segmentación del mercado puede poner de relieve muchos grupos desatendidos o no atendidos suficientemente. La empresa tiene entonces la posibilidad de elegir a cuáles de ellos va a dirigirse, de acuerdo con alguno o varios criterios determinados. Estos criterios pueden ser:

- El potencial de compra del segmento
- La facilidad de acceso
- La complementariedad con otros mercados servidos
- La posibilidad de adaptación a sus demandas, bien por tener una ventaja competitiva (en precio, distribución, imagen, etc.), bien por los recursos y capacidades disponibles.

- Facilita el análisis de la competencia

Al establecerse segmentos de mercado diferenciados, pueden identificarse más fácilmente quiénes son los competidores más inmediatos; es decir, los que están actuando sobre los mismos mercados objetivo a los que se dirige la empresa. Esta puede entonces concentrar sus esfuerzos para anticiparse o contraatacar principalmente a sus más inmediatos competidores y relegar a un segundo término a los que no concurren en los mismos segmentos del mercado.

- Facilita el ajuste de las ofertas de productos o servicios a necesidades específicas

Finalmente, y esto es lo más importante, la segmentación permite una mejor adecuación de los productos y servicios ofrecidos y de las acciones promocionales a llevar a cabo. La segmentación, en general, posibilita la adaptación de las estrategias de marketing a las necesidades y demandas expresadas por los distintos segmentos del mercado.

1.6.3. REQUISITOS DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

Para que la segmentación del mercado sea efectiva, es decir, permita que puedan atenderse las distintas necesidades y demandas del mercado y se consigan los objetivos de marketing de la empresa, deben cumplirse una serie de requisitos que pueden resumirse en los siguientes:

- Los segmentos deben ser fácilmente identificables y su potencial de compra debe ser medible.
- Los segmentos han de ser accesibles; es decir, han de poder ser efectivamente alcanzados y servidos. Los integrantes de los segmentos determinados han de localizarse en lugares a los que se acceda sin dificultad, para que se pueda actuar con los instrumentos del marketing. Deben conocerse los lugares en los que compran esos grupos y los medios de comunicación a los que están más expuestos.
- Los segmentos deben ser sustanciales; lo que implica que sean lo suficientemente grandes para ser rentables. Si el potencial de compra es reducido, puede que no se justifique el diseño de una oferta específica para los segmentos detectados. Tampoco es aconsejable la segmentación cuando los usuarios más importantes del producto suponen una proporción tan importante del volumen de ventas que representan el único grupo relevante.

- Los segmentos han de ser realmente diferentes, es decir, han de presentar diferencias en sus comportamientos de compra o uso del producto, y su respuesta al marketing-mix debe ser claramente distinta para justificar una estrategia diferenciada.
- Deben ser también posibles de servir. La empresa debe considerar sus recursos y capacidades y determinar si puede desarrollar una oferta diferenciada para los distintos segmentos existentes.
- Los segmentos deben ser defendibles. La posibilidad de defensa depende de los recursos necesarios para dirigir un segmento y de la disposición de la dirección de la empresa a adoptar el concepto de marketing. Los segmentos rentables representan el activo singular más valioso para cualquier organización y deben defenderse contra la intrusión de la competencia.

1.7. ANÁLISIS DE LA DEMANDA⁸

1.7.1. CONCEPTO

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

1.7.2. COMO SE ANALIZA LA DEMANDA

El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda. La demanda es

⁸ BACA, Gabriel, Evaluación de Proyectos

función de una serie de factores, como son la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, y otros, por lo que en el estudio habrá que tomar en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias, de indicadores económicos.

Para los efectos del análisis, existen varios tipos de demanda, que se pueden clasificar como sigue:

1.7.2.1. En relación con su oportunidad.

Existen dos tipos:

1.7.2.1.1. Demanda Insatisfecha

En la que lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.

1.7.2.1.2. Demanda Satisfecha.

En la que lo ofrecido al mercado es exactamente lo que éste requiere.

1.7.2.2. En relación con su necesidad.

1.7.2.2.1. Demanda de bienes social y nacionalmente necesarios.

Que son los que la sociedad requiere para su desarrollo y crecimiento, y están relacionados con la alimentación, el vestido, la vivienda y otros rubros.

1.7.2.2.2. Demanda de bienes no necesarios o de gusto.

Que son prácticamente el llamado consumo suntuario, como la adquisición de perfumes, ropa fina y otros bienes de este tipo. En este caso la compra se realiza con la intención de satisfacer un gusto y no una necesidad.

1.7.2.3. En relación con su temporalidad.

1.7.2.3.1. Demanda Continua

Es la que permanece durante largos períodos, normalmente en crecimiento, como ocurre con los alimentos, cuyo consumo irá en aumento mientras crezca la población.

1.7.2.3.2. Demanda Cíclica o Estacional

Es la que en alguna forma se relaciona con los periodos del año, por circunstancias climatológicas o comerciales, como regalos en la época navideña, paraguas en la época de lluvias y enfriadores de aire en tiempo de calor.

1.7.2.4. De acuerdo con su destino

1.7.2.4.1. Demanda de bienes finales.

Que son los adquiridos directamente por el consumidor, para su uso o aprovechamiento.

1.7.2.4.2. Demanda de bienes intermedios o industriales.

Que son los que requieren algún procesamiento para ser bienes de consumo final.

1.8. ANÁLISIS DE LA OFERTA

1.8.1. DEFINICIÓN

Oferta es la cantidad de bienes o servicio que un cierto número de oferentes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

El propósito que persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede o quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, es función de una serie de factores, como son los precios en el mercado del producto y los apoyos gubernamentales a la producción.

1.8.2. PRINCIPALES TIPOS DE OFERTA

1.8.2.1.Oferta competitiva o de mercado libre

Es en la que los productores se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que son tal cantidad de productores del mismo artículo, que la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. También se caracteriza porque generalmente ningún productor domina el producto.

1.8.2.2.Oferta oligopólica

Se caracteriza porque el mercado se encuentra dominado por sólo unos cuantos productores. Un ejemplo son las empresas de telecomunicación móvil. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienen acaparada una gran cantidad de materia prima para su industria.

1.8.2.3.Oferta monopólica

Es en la que existe un solo productor del bien o servicio, y por tal motivo, domina totalmente el mercado imponiendo calidad, precio y cantidad. Un monopolista no es necesariamente productor único. Si el productor domina o posee más del 95% del mercado siempre impondrá precio y calidad.

1.8.3. COMO ANALIZAR LA OFERTA

Es necesario conocer los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la oferta. En esencia se sigue el mismo procedimiento que en la investigación de la demanda. Esto es, hay que recabar datos de fuentes primarias y secundarias.

Respecto a las fuentes secundarias externas, se tendrá que realizar un ajuste de puntos, con alguna de las técnicas descritas para proyectar la oferta.

Sin embargo, habrá datos muy importantes que no aparecerán en las fuentes secundarias y, por tanto, será necesario realizar encuestas. Entre los datos indispensables para hacer un mejor análisis de la oferta están:

- Número de productores
- Localización
- Capacidad instalada y utilizada
- Calidad y precio de los productos
- Planes de expansión
- Inversión fija y número de trabajadores

1.9. EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.⁹

El análisis de la competitividad tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o una marca pueden prevalecerse y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

1.9.1. NOCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Por ventaja competitiva se entiende las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto, a los servicios o añadidos que acompañan al servicio de base, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta propios del producto o de la empresa.

La ventaja competitiva puede ser: interna o externa.

Una ventaja competitiva se denomina “**externa**”, cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen en “valor para el comprador”, bien disminuyendo sus costes de uso, bien aumentando su rendimiento de uso. Una ventaja competitiva externa da a la empresa un <<poder de mercado>> aumentando, en el sentido de que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al del competidor prioritario que no estará en posesión de la misma cualidad distintiva. Una estrategia fundamentada en un ventaja competitiva externa es una **estrategia de diferenciación**.

Una ventaja competitiva se denomina “**interna**” cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el área de los costes de fabricación, de

⁹ LAMBIN, Jean-Jacques, Marketing Estratégico

administración o de gestión del producto que aporta un “valor a producto” dándole un coste unitario inferior al del competidor prioritario. Una ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor <<productividad>> y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia. Una estrategia basada en una ventaja competitiva interna es una **estrategia de dominación a través de los costes**.

Estos dos tipos de ventajas competitivas son de origen y de naturaleza distintas, muchas veces incompatibles por el hecho de implicar capacidades y culturas muy diferentes.

1.9.1.1. Noción de rivalidad ampliada.

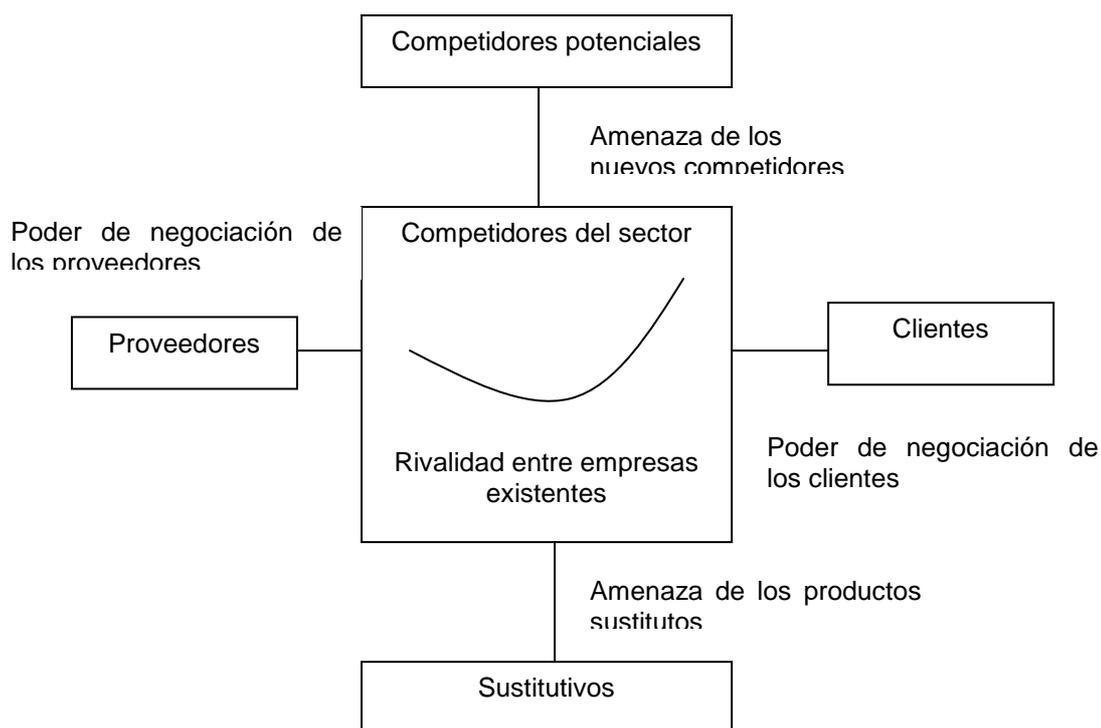


Figura 2: Noción de la rivalidad ampliada

Fuente: Porter M. (1982)

La noción de la rivalidad ampliada, debido a Porter (1982), se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores.

1.9.1.2 La amenaza de los nuevos competidores

Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. Los competidores potenciales pueden ser identificados entre los grupos de empresa siguientes:

- Las empresas externas al producto-mercado que podrían fácilmente superar los obstáculos a la entrada.
- Las empresas para las cuales una entrada constituiría una sinergia manifiesta.
- Las empresas para las cuales la entrada es la prolongación lógica de su estrategia.
- Los clientes o los proveedores que pueden proceder a una integración hacia el origen o hacia el consumidor.

La importancia de esta amenaza depende de la altura de las **barreras de entrada** y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial. Las barreras de entrada posibles son las siguientes:

- Las **economías de escala** que obligan al nuevo competidor a arrancar en gran escala, con el riesgo de incurrir en desventajas a nivel de costes.

- Las diferencias entre productos bien protegidos por **patentes**.
- La fuerza de una **imagen de marca** que entraña un elevado nivel de fidelidad entre los compradores poco sensibles a los argumentos de un recién llegado.
- Las **necesidades de capital** que pueden ser considerables, no solamente para financiar instalaciones de producción, sino también elementos como los stocks, el crédito a clientes y los gastos de publicidad.
- El **coste de transferencia**, es decir, el coste de cambio real o psicológico que el comprador debe soportar para pasar del producto del proveedor establecido al producto del nuevo competidor.
- El **acceso a los canales de distribución**: los distribuidores pueden ser reticentes a referenciar un producto suplementario; a veces, el nuevo competidor está esforzado a crear un canal nuevo.
- El **efecto de experiencia y la ventaja de costes** mantenidos por el productor establecido que pueden ser sumamente importantes, sobre todo en los sectores con fuerte intensidad de mano de obra.

1.9.1.3 La amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre.

Los precios de los productos sustitutos imponen un techo al precio que las empresas del producto –mercado pueden practicar. A medida que el producto

sustitutivo constituye una alternativa interesante para el usuario, en cuanto al precio practicado, el techo con el que topan estas empresas es más resistente. (Porter, 1982, Pág.25)

Evidentemente, son los productos sustitutos los que está evolucionando en el sentido de una mejora en su relación calidad/precio, con respecto a la del producto mercado lo que deben ser objeto de una vigilancia particular.

La identificación de los productos sustitutos no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función.

1.9.1.4 El poder de negociación de los clientes.

Los clientes detectan un poder de negociación frente a los proveedores. Puede influir la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro. La importancia de este poder de negociación depende de un cierto número de condiciones. (Porter, 1982 Págs.27-28).

- El grupo de clientes está concentrado o compra cantidades importantes en relación a la cifra de ventas del vendedor.
- Los productos comprados por el cliente representan un aporte altamente importante de su propio coste, lo que le conducirá a negociar duramente.
- Los productos comprados están poco diferenciados y los clientes está seguros de poder encontrar otros proveedores.
- Los costes de transferencia, es decir, el coste de cambio de proveedores, son reducidos para el cliente.

- Los clientes representan una amenaza real de integración hacia el origen y son competidores potenciales peligrosos.
- El cliente dispone de información completa sobre la demanda, los precios reales de mercado y también sobre los costes del proveedor.

Estas condiciones valen tanto para los bienes de consumo como para los bienes industriales; valen también para los detallistas frente a los mayoristas, y para los mayoristas respecto a los fabricantes.

Las consideraciones precedentes ponen de manifiesto que la elección de los clientes a los cuales se va a vender es una decisión de importancia estratégica. Una empresa puede mejorar su posición competitiva por una política de selección de su clientela, cuyo objetivo es tener una buena distribución de la cifra de ventas y evitar así toda forma de dependencia respecto al grupo de clientes.

1.9.1.5 El poder de negociación de los proveedores.

El poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Proveedores poderosos pueden así hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes aplicadas.

Las condiciones que aseguran un poder elevado de negociación a un proveedor son similares a las que prevalecen en el poder de los clientes. (Porter, 1982, Págs 30-31).

- El grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes al cual vende.

- El proveedor no está enfrentando a unos productos susceptibles de sustituir a los productos que él proporciona.
- El producto es un medio de producción importante para el cliente.
- El grupo de proveedores tiene diferenciados sus productos o ha creado unos costes de transferencia que convierten al cliente en cautivo.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza real de integración hacia el consumidor.

Hay que destacar que la mano de obra utilizada en la empresa forma parte de los proveedores. En razón de esto, y según su grado de organización o de sindicalización, la mano de obra mantiene un poder de negociación nada despreciable, que puede igualmente pesar sobre la rentabilidad potencial de una actividad.

Estas cuatro fuerzas competitivas externas, a las cuales es preciso añadir la rivalidad directa entre empresas en el mismo seno del producto mercado, determinan la rentabilidad y el poder de mercado potencial de la empresa.

1.10. EL PLAN DE MARKETING¹⁰

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

¹⁰ SAINZ DE VICUÑA, José M., EL PLAN DE MARKETING EN LA PRACTICA, Editorial ESIC, Madrid 2002

El plan de marketing de la empresa es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar en forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con el respectivo plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo corporativo y lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta.

1.10.1. LAS VENTAJAS DE UN PLAN DE MARKETING

- Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios de marketing.
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confusionismo, y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados.
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial, y para medir el progreso de la organización en el campo comercial y de marketing. La adopción de un plan

de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.

- Dado que al igual que ocurre con el resto de los planes, el plan de marketing se debería actualizar anualmente añadiendo un año más al anterior periodo de planificación, la empresa contará con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados, aún en el caso de que se dé gran rotación entre el personal cualificado del departamento de marketing. Esto garantiza a su vez una línea común de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.

- En el caso de que la empresa cuente con planes de rango mayor, el plan de marketing constituirá un elemento puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas del plan de gestión anual:
 - o Convirtiendo los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado, concretándolos posteriormente en objetivos de ventas por zonas, vendedor, producto y periodo de tiempo.
 - o Programando y presupuestando los medios necesarios para alcanzar tales metas a corto, medio y largo plazo.
 - o Estableciendo un calendario de acciones de marketing subordinadas a la estrategia corporativa.

La planeación se materializa como función administrativa a través del plan de marketing. Es la propuesta de la organización para colocar una producción en el mercado. La investigación de mercados y los planteamientos estratégicos suministran los insumos de esta propuesta y el plan se desarrolla en tres etapas fundamentales, así:

- El análisis de la situación, tanto a nivel interno de la empresa, como externo o del mercado.
- El establecimiento de objetivos, que enfoquen el mercado meta, al cual se destina el producto.
- La formulación de las estrategias, específicas para lograr los objetivos.

1.10.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa.

1.10.2.1. Análisis Externo

Estudia el macro ambiente de los negocios en los que incursiona la empresa: enfoca las fuerzas donde se producen las oportunidades y las amenazas; abarca los siguientes tópicos:

1. Ambiente geográfico. Es la evaluación de las concentraciones humanas donde se generan las oportunidades del mercado, debido al poblamiento.
2. Ambiente demográfico. Estudia los cambios de composición de los poblamientos bajo condiciones étnicas, sociales y demás aspectos que componen el perfil de los consumidores.
3. Ambiente social y cultural. Relaciona los estados y cambios en los valores, creencias y actitudes de la población, como los estilos de vida imperantes y las conductas de consumo.

4. Ambiente político. Estudia las condiciones comerciales imperantes como las regulaciones, las tendencias y las políticas que pueden afectar el desenvolvimiento de los negocios.
5. Ambiente económico. Analiza el ciclo económico, las fuentes de recursos, las capacidades de consumo y, en general, los estados relacionados con el mercado.
6. Ambiente tecnológico. Recopila la información sobre tecnologías y tendencias en la manufactura, la productividad y los sistemas administrativos.

En un plano más específico, el análisis externo se concentra en la industria a la cual pertenece la empresa, bajo el punto de vista de la oferta y la demanda.

La oferta enfoca a la competencia, bajo los siguientes aspectos:

1. Descripción de la competencia. Enumera, identifica, describe y clasifica las entidades que se dedican a la misma actividad comercial de la empresa.
2. Posicionamiento del mercado. Describe la forma como son atendidos los segmentos del mercado.
3. Ventajas competitivas. Estudia las ventajas de las entidades participantes, como la capacidad de producción, la disponibilidad de la oferta, la capacidad de diversificación y de investigación, la eficiencia, entre otras.

1.10.2.2. Análisis Interno

El análisis interno es una reflexión objetiva de las fortalezas y debilidades de la empresa para enfrentar el mercado, bajo los siguientes aspectos:

1. Capacidad financiera. Se refiere a la disponibilidad de recursos de efectivos propios o ajenos.
2. Capacidad organizacional. Es la capacidad empresarial para enfrentar los problemas de mercado y la capacidad de respuesta ante los cambios culturales y estructurales.
3. Capacidad tecnológica. Es la capacidad de los sistemas administrativos en el manejo de la informática, los sistemas de producción y los sistemas gerenciales imperantes.
4. Capacidad de investigación y desarrollo. Es la capacidad de la empresa para la investigación, innovación y desarrollo de nuevos productos y mercados.
5. Capacidad de marketing. Es el grado de orientación de la empresa al mercado y la capacidad de colocación de los productos en el mercado.
6. Capacidad de producción. Hace la relación de las capacidades de producción, utilización de tecnología, grado de productividad, experiencia y conocimiento de la empresa.

1.10.3. OBJETIVOS

Los objetivos expresan unos propósitos específicos de la empresa para alcanzar en el plan considerado. El establecimiento de los objetivos se hace bajo cuatro enfoques:

1. Objetivos de penetración. Se fundamentan en el incremento de las ventas con la mezcla de productos tradicionales en los mercados actuales. Se plantean en términos de participación en el mercado, o del crecimiento de la operación con base a un desempeño anterior.

2. **Objetivos de extensión.** Se basan en las ventas logradas a través de nuevos productos en mercados nuevos o afines. Los nuevos productos pueden representar una clase congénere de los actuales o innovaciones efectuadas en los productos actuales.
3. **Objetivos de diversificación.** Son objetivos basados en las ventas de productos nuevos con concepción tecnológica diferente de los actuales. Enfoca también productos actuales, distribuidos a través de nuevos mercados o canales de distribución.
4. **Objetivos de beneficio.** Se enfocan prioritariamente en una oferta de producto mejorado con variaciones, novedades, nuevos servicios, o nueva imagen.

1.10.4. ESTRATEGIAS

Las estrategias de marketing son acciones adoptadas para alcanzar los objetivos de marketing. Admiten un sinnúmero de posibilidades y su éxito depende de muchos factores. Se clasifican con relación a los elementos de mezcla de marketing, así:

1. **Estrategias de producto.** Son las fórmulas basadas en la mezcla de producto, como las especificaciones intrínsecas o físicas del producto, la creación de valor para el cliente por medio de condiciones de servicio e imagen, la cantidad de información para su exitosa colocación en el mercado, entre otras.
2. **Estrategias de precio.** Se basan en una fórmula de precio que permita su competitividad en el mercado, fijado bajo consideraciones de beneficio sobre el costo, de precio de mercado, de precio alto o bajo, de condiciones de pago, entre las más usuales.

3. Estrategias de distribución. Plantea la forma de transferencia de la propiedad del producto, la selección del mercado meta y el cubrimiento del mismo, la necesidad de fuerza de ventas y el tipo de canales de distribución.
4. Estrategias de comunicación. Estudia una fórmula para hacer conocer o recordar el producto, basado en una identificación de imagen o marca, para satisfacer una necesidad, la prestación de una utilidad, hacer uso de una oportunidad o promoción, y otras connotaciones, a través de los diferentes medios de comunicación.

1.11. ESTRATEGIAS DE MARKETING¹¹

1.11.1. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE ACTIVIDADES

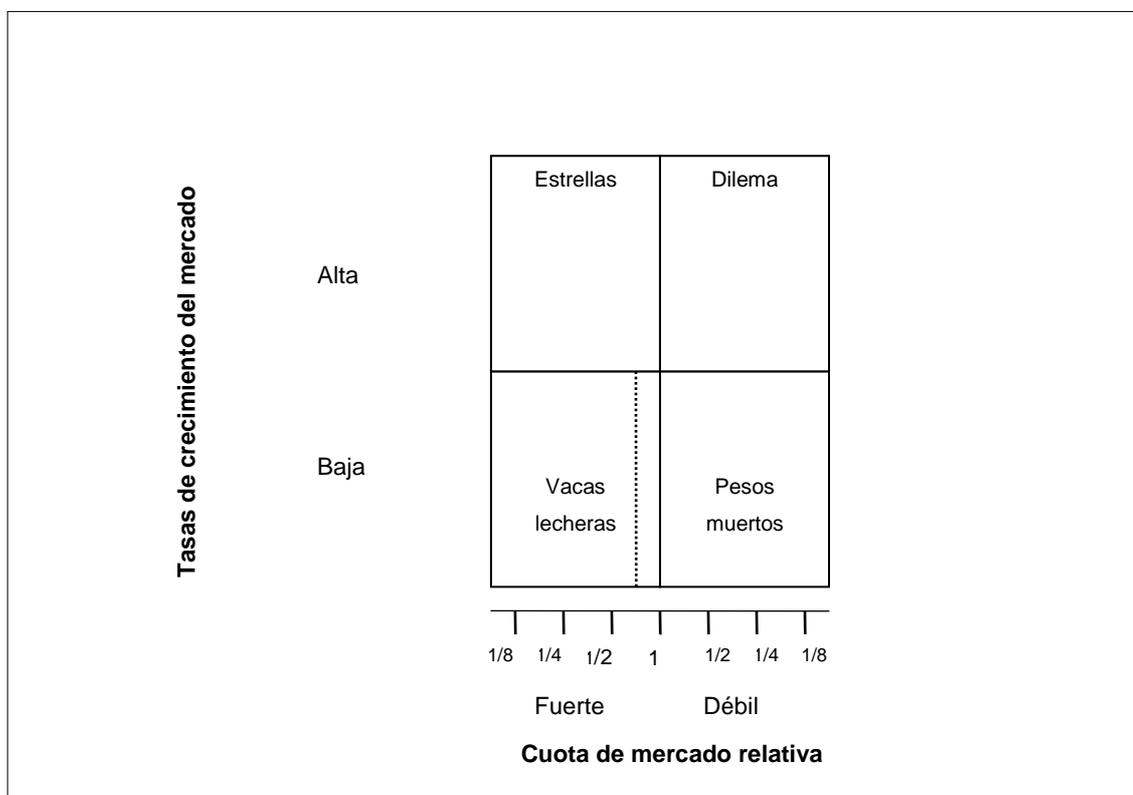
El objetivo de un análisis de cartera consiste en ayudar a la empresa multiproducto a asignar los recursos escasos entre los diferentes productos mercados en los cuales ella está representada. En el caso general el procedimiento a seguir consiste en caracterizar la posición estratégica de cada actividad en referencia a dos dimensiones independientes: el atractivo intrínseco de los segmentos del mercado de referencia donde se ejercen las actividades y la fuerza competitiva de la empresa en cada producto mercado considerado.

Diferentes métodos de análisis han sido desarrollados, tomando la forma de representaciones matriciales, donde son utilizados diferentes indicadores para medir las dimensiones de atractivo y de competitividad.

¹¹ LAMBIN, Jean-Jacques, MARKETING ESTRATEGICO

1.11.1.1. La matriz “Crecimiento-Cuota de mercado relativa”

Figura 3. Matriz Crecimiento-Cuota de mercado relativa



La matriz << crecimiento – cuota de mercado relativa>>

Fuente: Boston Consulting Group (1968)

1.11.2. LAS ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO

El primer paso a emprender en la elaboración de una estrategia de desarrollo es precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

La ventaja competitiva podría definirse por referencia a dos dimensiones; una dimensión <<productividad>> (la ventaja está en términos de precio de coste), y una dimensión << poder de mercado>> (la ventaja está en términos de precio de venta máximo aceptable). La cuestión que se plantea es saber qué dimensión de la ventaja competitiva debe ser privilegiada teniendo en cuenta las características

de la empresa, sus puntos fuertes y débiles y los de sus competidores. En otros términos, ¿Cuál es la ventaja defendible en un producto mercado determinado? Identificar esta ventaja competitiva defendible implica un análisis de la situación competitiva y, más específicamente, las respuestas a las cuestiones siguientes:

- ¿Cuáles son los factores claves de éxito en el producto mercado o segmento considerado?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a esos factores claves de éxito?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del o de los competidores más peligrosos en relación a estos mismos factores claves?

En base a estas informaciones, la empresa puede:

- Evaluar la naturaleza de la ventaja en relación al que esté mejor situado;
- Decidir crearse una ventaja competitiva en un área específica; o finalmente,
- Intentar neutralizar la ventaja competitiva detectada por la competencia.

Las estrategias básicas susceptibles de ser adoptadas serán pues diferentes según se apoyen en una ventaja competitiva basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costes, o basada en un elemento de diferenciación y, por tanto, en términos de precio.

Porter (1980) considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, según el objetivo considerado: todo el mercado o a un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva que dispone

la empresa: una ventaja en coste o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto.

1.11.3. LA ESTRATEGIA DEL LIDERAZGO EN COSTES

Esta primera estrategia básica se apoya en la dimensión productividad y está generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia. Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos experiencia, de las concepciones muy estudiadas de los productos y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad a la vez que el acento está puesto esencialmente en la obtención de un coste unitario bajo, en relación a sus competidores.

El hecho de tener una ventaja en costes constituye una protección eficaz contra las cinco fuerzas competitivas.

- Respecto a los competidores directos, la empresa puede resistir mejor a una eventual competencia de precios y obtener además un beneficio a nivel del precio mínimo para la competencia.
- Los clientes fuertes no pueden hacer bajar los precios más que hasta el nivel correspondiente al del competidor directo mejor situado.
- Un precio de coste bajo constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores y también una buena protección respecto a los productos sustitutivos.

De manera general, una posición de liderazgo en costes protege a las empresas contra las cinco fuerzas competitivas, porque son los competidores menos eficientes los primeros que sufrirán los efectos de la lucha competitiva.

1.11.4. LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

Estas estrategias tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. La empresa tiende a crear una situación de competencia monopolística donde depende un poder de mercado, debido al elemento distintivo (Chamberlin, 1950), es decir, que las empresas pueden aumentar su poder de mercado disminuyendo la sustituibilidad del producto o, en otras palabras, diferenciándolo de los de la competencia. La diferenciación del producto se consigue mediante pequeñas modificaciones en el diseño, los complementos, el envase, la financiación y sobre todo mediante técnicas publicitarias. El resultado es un tipo de mercado que se llama Competencia Monopolística.

Se ha visto que la diferenciación puede tomar diferentes formas: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio posventa, etc. (Levitt, 1980). Las diferenciaciones, como el liderazgo en costes, protegen a la empresa de las cinco fuerzas competitivas, pero de una forma muy diferente.

- Frente a los competidores directos, la diferenciación reduce el carácter sustituible del producto, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad al precio y por ello mejora la rentabilidad.
- Debido a la mayor fidelidad de la clientela, la entrada de competidores nuevos se hace más difícil.
- La rentabilidad más elevada aumenta la capacidad de resistencia de la empresa a los aumentos de coste impuestos por eventual proveedor fuerte.
- Finalmente, las cualidades distintivas del producto y la fidelidad de la clientela constituyen, igualmente, una protección frente a los productos sustitutivos.

Así, una diferenciación acertada permite obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio más elevado que el mercado está dispuesto a aceptar, y a pesar de los costes generalmente más elevados que son necesarios para asegurar las cualidades distintivas. Este tipo de estrategia no es siempre compatible con un objetivo de cuota de mercado elevada, la mayoría de los compradores no están necesariamente dispuestos a pagar el precio elevado, aun reconociendo la superioridad del producto.

Las estrategias de diferenciación implican generalmente inversiones importantes en el marketing operativo, particularmente en gastos publicitarios, cuyo objetivo es dar a conocer al mercado las cualidades distintivas reivindicadas por la empresa.

1.11.5. LAS ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA

Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es, asignarse una población – objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado. Esta estrategia implica, por consiguiente, bien diferenciación, bien liderazgo en costes, o bien las dos a la vez, pero únicamente respecto a la población – objetivo escogida.

Una estrategia de concentración permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige, pero que son necesariamente débiles en relación al mercado global.

1.11.6. RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS BÁSICAS

La elección entre una u otra de estas estrategias básicas no es neutra, en el sentido que implica riesgos de naturaleza diferente y formas de organización diferentes.

La implantación de estas estrategias implica recursos y cualidades distintivas diferentes.

- Una estrategia de liderazgo en costes supone inversiones continuadas, una competencia técnica elevada, una vigilancia estrecha de los procesos de fabricación y de distribución, y productos estandarizados que faciliten la producción. La función de producción ejerce pues un papel dominante.
- Una estrategia de diferenciación implica, por el contrario, la existencia de una habilidad en marketing importante, más que un avance tecnológico. La capacidad de analizar y de anticipar la evolución de las necesidades del mercado es aquí fundamental; igualmente, la coordinación de los esfuerzos entre I + D, producción y marketing. El principio del equilibrio de las funciones en la organización debe ser respetado.

Por último una estrategia de concentración supone las características precedentes reunidas frente al segmento estratégico escogido.

1.11.6.1. Riesgos de una estrategia basada en un liderazgo de costes

- Cambios tecnológicos que anulan la ventaja obtenida gracias a las inversiones anteriores y gracias al efecto experiencia.
- Difusión de la tecnología a bajo coste entre los recién llegados y entre los imitadores.
- Incapacidad para detectar a tiempo los cambios a efectuar en los productos por exceso de atención en el problema del coste.
- Inflación en los costes que reduce el diferencial de precios necesario para imponerse frente a la competencia.

1.11.6.2. Riesgos de una estrategia basada en la diferenciación

- El diferencial de precios necesario para mantener el elemento de diferenciación se hace demasiado elevado en relación a los precios competidores.
- Las necesidades de los compradores por un producto diferenciado se disipan debido a la canalización del producto.
- Las imitaciones reducen el impacto de la diferenciación.

1.11.6.3. Riesgos de una estrategia de concentración

- El diferencial de precios en relación a los productos competidores no especializados llega a ser demasiado importante.
- Las diferencias entre los segmentos y el mercado global se disipan.
- El segmento cubierto se subdivide en subsegmentos más especializados.

1.12. LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. El crecimiento es un factor que influye en la ritualidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Independientemente de este elemento de dinamismo, el crecimiento es necesario para sobrevivir a las ataques de la competencia, gracias, principalmente a las economías de escala y a los efectos experiencia que ofrece.

Una empresa puede tratar de definirse un objetivo de crecimiento a tres niveles diferentes:

- Un objetivo de crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera; se hablará entonces de crecimiento intensivo.

- Un objetivo de crecimiento realizado en el seno del sector industrial a través de una extensión horizontal, por arriba o por debajo de su actividad básica; se trata de crecimiento integrado.

- Un objetivo de crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual; se trata del objetivo de crecimiento por diversificación.

A cada uno de estos objetivos de crecimiento corresponden un cierto número de estrategias posibles que es interesante examinar brevemente.

1.13. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia de desarrollo. Los análisis de competitividad han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva detentada en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos. Ahora se trata de desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado.

Kotler (1991) establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; esta tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado mantenida y distingue las siguientes estrategias: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

1.13.1. LAS ESTRATEGIAS DEL LIDER

La empresa <<líder>> en un producto mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. En este grupo figuran las empresas o las marcas más conocidas, tales como Procter & Gamble, IBM, Kodak, Rank Seros. Varias estrategias son consideradas por la empresa líder.

1.13.2. LAS ESTRATEGIAS DEL RETADOR

La empresa que no domina un producto mercado puede elegir, bien atacar al líder y ser su <<retador>>, o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son pues estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es opacar el lugar del líder.

Los dos problemas claves a los cuales está enfrentado el retador son:

- a. La elección del campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa líder, y
- b. La evaluación de su capacidad de reacción y de defensa.

1.13.3. LAS ESTRATEGIAS DEL SEGUIDOR

El seguidor, como se ha visto anteriormente, es el competidor que, no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia. En vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de <<coexistencia pacífica>> y de reparto consciente del mercado, alineado su actitud a la del líder reconocido del mercado. Este tipo de

comportamiento se observa principalmente en los mercados de oligopolio, donde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas, de tal forma que ningún competidor tiene interés en iniciar una lucha competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de las empresas existentes.

El hecho de adoptar un comportamiento de seguidor no dispensa a la empresa de tener una estrategia competitiva, sino todo lo contrario. El hecho de que la empresa detecte una cuota de mercado débil refuerza la importancia de objetivos estratégicos claramente definidos, adaptados al tamaño de la empresa y a su ambición estratégica. Hamermesh, Anderson y Harris (1978) han analizado las estrategias de empresas de baja cuota de mercado y han señalado que estas empresas pueden remontar la desventaja del tamaño y obtener resultados a veces superiores a los de los competidores dominantes.

Hamermesh, Anderson y Harris (1978) han descubierto cuatro características principales en las estrategias implantadas por las empresas rentables de escasa participación en el mercado.

- Segmentar el mercado de manera creativa. Para compensar su desventaja de tamaño, una empresa de baja cuota de mercado debe limitarse a un cierto número de segmentos donde sus competencias distintivas serán mejor valoradas y donde tenga mayores probabilidades de no coincidir con los competidores dominantes.
- Utilizar eficazmente la I + D + I. Las empresas de baja cuota de mercado no pueden luchar con grandes empresas en el campo de la investigación fundamental; la I + D + I debe orientarse principalmente hacia la mejora de los procedimientos que tratan de reducir los costes.
- Pensar en pequeño. Las empresas rentables se contentan con su pequeño tamaño y ponen el acento en el beneficio, más que en el crecimiento de las ventas o de la cuota de mercado, en la especialización más que en la diversificación.

- La fuerza del directivo. En las empresas eficaces con baja cuota de mercado, la influencia del << jefe>> a menudo va más allá de la formulación y comunicación de una estrategia adaptada; llega hasta una implicación real en la actividad cotidiana y concreta de la empresa.

Una estrategia de seguidor no implica, pues, una pasividad en el director de la empresa, sino más bien la preocupación por adoptar una estrategia de desarrollo que no suscite represalias por parte del líder.

1.13.4. LAS ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA

La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. El objetivo perseguido es ser cabeza de ratón en vez de cola de león. Esta estrategia competitiva es una de las estrategias básicas, la estrategia de concentración. La clave de esta estrategia es la especialización en un nicho. Para ser rentable y duradero, un nicho debe poseer cinco características (Kotler, 1991, pág. 395):

- Representar un potencial de beneficio suficiente.
- Tener un potencial de crecimiento.
- Ser poco atractivo para la competencia.
- Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa.
- Poseer una barrera de entrada defendible.

El problema al cual está confrontada la empresa que busca especializarse es descubrir la característica o el criterio a partir del cual construir la especialización. Este criterio puede referirse a una característica técnica del producto, a una cualidad distintiva concreta o a cualquier elemento del esfuerzo de marketing.

1.14. EL PLAN ESTRATÉGICO DEL MARKETING

1.14.1. RAZONES DE SER DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

El plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar el desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción.

1.14.2. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

La gestión del marketing estratégico se articula en torno a seis preguntas clave. Las respuestas aportadas a estas preguntas van a construir los objetivos elegidos por la empresa.

- ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?
- En este mercado de referencia ¿Cuál es la diversidad de productos-mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?
- Para cada producto mercado ¿cuáles son las bazas de la empresa, sus fortalezas y debilidades y tipo de ventaja competitiva que posee?
- ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar, y qué nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos mercados que forman parte de la cartera de la empresa?

- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de los medios del marketing operativo: producto, distribución, precio y comunicación?

Sobre las bases de estas seis preguntas clave, cuyas respuestas se apoyarán sobre una auditoria de marketing estratégico, queda una última etapa que franquear, que consiste en fijar en una síntesis el conjunto de objetivos seleccionados, los medios a reunir para conseguirlos, los programas de acción específicos a emprender y, finalmente, la cuenta de resultados provisional por actividad y para el conjunto de la empresa.

Un plan de marketing estratégico es, en definitiva, un plan financiero a medio y largo plazo, pero considerablemente enriquecido con informaciones sobre el origen y el destino de los flujos financieros. Determina, de hecho, toda la actividad económica de la empresa y tiene implicaciones directas sobre las demás funciones, I + D + I, producción y la gestión financiera.

- Investigación, Desarrollo e Innovación: Las necesidades del mercado deben traducirse en productos nuevos, mejorados o adaptados.
- Finanzas: Las previsiones de actividades o de desarrollo del marketing se someten a las dificultades de la disponibilidad de recursos.
- Producción: Los volúmenes de venta dependen de las capacidades de producción disponibles y de los plazos de fabricación.
- Recursos humanos: La realización del plan implica la disponibilidad de personal competente y formado.
- El marketing estratégico tiene por misión orientar y reorientar continuamente las actividades de la empresa hacia los campos que conlleven un crecimiento y una rentabilidad. Los impulsos dados afectan pues a todas las

funciones, y no sólo la función marketing. Su papel es pues mucho más amplio que el de la gestión de marketing tradicional e implica una coordinación interfuncional estrecha.

1.14.3. IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Un director de empresa, aunque sea hostil a toda idea de planificación, está obligado a formular previsiones al menos en tres ámbitos:

- Las inversiones en capacidad de producción que habrá que consentir para poder responder a la evolución de la demanda o para poder entrar en nuevos productos mercados.
- El programa de producción que deberá disponerse en función de las previsiones de pedidos, que a su vez, están en función de la estacionalidad de la demanda, de la actividad promocional, etc.
- La tesorería necesaria para hacer frente a los vencimientos y que supone una previsión de gastos e ingresos.

Estos problemas de gestión son ineludibles para toda empresa, y requieren previsiones de venta para poder ser abordados acertadamente. Además de este argumento de necesidad, la planificación presenta otras ventajas en lo que respecta a la gestión.

- El plan expresa el sistema de valores, la filosofía del directivo de la empresa y pone de manifiesto una visión común del futuro en el seno del equipo directivo.
- El plan explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidos en el entorno, lo que hace que las elecciones

efectuadas y los resultados alcanzados sean más inteligibles para la dirección general.

- El plan es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y favorecer un arbitraje en base a criterios objetivos cuando haya conflictos o incompatibilidades.
- El plan facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las desviaciones entre objetivos y resultados.
- El plan incrementa la agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos, en la medida en que ya se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios para la empresa.
- El plan permite una organización y una gestión más rigurosa, basadas en normas, en presupuestos, en un calendario y no en improvisaciones.

El plan estratégico a menudo se completa con un <<plan anticrisis>>, referido a las variables clave susceptibles de poner en peligro a la empresa.

1.15. DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE UNA AUDITORIA DE MARKETING ESTRATÉGICO

1.15.1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN ESTRATÉGICA

Se trata, en realidad, de una declaración fundamental en la cual la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus principios de dirección en materia de rendimiento económico y no económico, y precisa su sistema de valores. Esta declaración es importante en un doble aspecto:

- En el plano interno, porque da al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos y una unidad de punto de vista que favorece la creación de una cultura de empresa.
- En el plano externo, porque contribuye a la creación de una identidad corporativa, explicando el papel económico y social que la empresa intenta ejercer en la sociedad y la manera en que quiere ser percibida por los clientes, los distribuidores, los empleados, los accionistas y el público en general.

La definición de la misión estratégico de la empresa debe comprender, al menos, los cuatro elementos descritos a continuación.

1.15.2. HISTORIA DE LA EMPRESA

Un breve recordatorio de la historia de la empresa, sus orígenes y sus transformaciones sucesivas a lo largo del tiempo. El conocimiento del pasado es importante para comprender la situación actual y el peso atribuido a algunos objetivos extraeconómicos.

En su búsqueda de una estrategia de desarrollo o de reorientación, una empresa debe ser coherente con sus resultados pasados y con sus cualidades distintivas.

1.15.3. DEFINICIÓN DEL ÁMBITO DE ACTIVIDAD

La definición del ámbito de actividad debe hacerse no en términos tecnológicos, sino en términos de necesidades o funciones genéricas, para evitar el escollo de la óptica de <<producción>> y el riesgo de miopía que esta conlleva.

Adoptando una definición del mercado de referencia que ponga el acento en la necesidad genérica más que en la tecnológica, la empresa favorecerá la adopción

de una óptica de marketing en la organización: seguir las necesidades del comprador antes que acogerse a una tecnología.

1.15.4. OBJETIVOS PRIORITARIOS Y RESTRICCIONES

El enunciado de los objetivos prioritarios de los directivos y/o propietarios de la empresa constituyen tanto las directivas generales como las restricciones a respetar en el plan estratégico y que deben precisarse para eliminar de entrada proyectos condenados de antemano por la dirección general o por los accionistas.

Estos objetivos son generalmente múltiples, evidentemente de naturaleza económica, pero también de naturaleza no económica. Se tratará, por ejemplo, de la exigencia de un rendimiento mínimo del mercado, del mantenimiento de la estructura familiar de la empresa, del rechazo a entrar en algunos ámbitos de actividad, del mantenimiento de un volumen de empleo, etc.

La descripción de los recursos disponibles (capital, capacidad de producción, recursos humanos) forma también parte de las restricciones que deben precisarse a fin de evitar la propuesta de <<misiones imposibles>>. Aquí es también donde se enunciarán los valores éticos y morales que una empresa considera que debe respetar dentro de su estrategia de marketing, en sus relaciones con sus interlocutores (clientes, distribuidores, proveedores, competencia).

El cuadro 1 muestra una lista de factores tomados en cuenta por las empresas en la definición de la misión estratégica.

Cuadro 1: Componentes de la Misión

Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Productos y/o servicios	¿Cuáles son los productos ofrecidos
Localización	¿Dónde se sitúa el campo de batalla?
Tecnología	¿Cuál es la tecnología de base?
Objetivos de supervivencia	¿Cuál es el objetivo económico perseguido?
Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores y aspiraciones prioritarias?
Imagen propia	¿Cuáles son las cualidades distintivas y las ventajas competitivas reivindicadas?
Imagen buscada	¿Cuál es la imagen deseada y cuáles son las responsabilidades públicas asumidas?
Responsabilidad social	¿Cuál es la actitud de la empresa frente a su personal?

Enunciado de la misión de la empresa. Factores tenidos en cuenta por las empresas.

Fuente: David (1989).

1.15.5. LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS BÁSICAS

Independientemente de los objetivos generales impuestos por la dirección general, es de utilidad precisar la ambición estratégica de la empresa, es decir, la línea de política general que viene a expresar la vocación de la empresa en el mercado de referencia, y el papel que quiere jugar en él. La ambición debe ser evidentemente compatible con los medios disponibles y debe enunciar el posicionamiento general sobre el que se apoya.

1.16. LA AUDITORIA EXTERNA: EL ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL ENTORNO

Las decisiones de cobertura del mercado de referencia están estrechamente ligadas a la evolución de la demanda global en el interior de cada producto mercado y de una forma general a los <<atractivos>> que los caracterizan. Se entiende por <<atractivos>> las tendencias importantes que adoptan la forma de oportunidades o de amenazas a las cuales se enfrentan los agentes económicos

que operan en esos productos-mercados, y estos independientemente de los puntos fuertes y débiles de la empresa que efectúa el análisis.

Tales oportunidades o amenazas, provocadas por factores que están fuera del control de la empresa, pueden venir de horizontes muy diferentes.

Los siguientes campos deben ser cubiertos:

- Las tendencias del mercado.
- Los comportamientos de los compradores.
- El entorno competitivo.
- Las evoluciones del entorno.
- El contexto internacional.

No existe ninguna regla de conducta precisa, si no es la que consiste en sugerir pensar en el acontecimiento en tiempo útil, es decir, ante de que éste se produzca. Lo que está en juego aquí es, por tanto, esencialmente el sistema de información de marketing y de vigilancia del entorno.

1.16.1. EL ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DEL MERCADO

Consiste en identificar las perspectivas de evolución de la demanda global del producto-mercado de referencia para los próximos tres a cinco años. El objetivo es, más que nada, determinar el perfil del ciclo de vida del producto-mercado y llegar a unas previsiones.

1.17. LA AUDITORIA INTERNA: ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

La auditoria interna, también llamada análisis de las <<fuerza y debilidades>> tiene esencialmente por objetivo permitir a la empresa identificar el tipo de ventaja competitiva en el cual basar su estrategia de desarrollo. Tiene como objetivo

identificar las bazas y las cualidades distintivas, consideradas importantes por los compradores, y que en consecuencia pueden ser valoradas en la estrategia de posicionamiento y de comunicación. Las debilidades son los puntos flacos de la empresa o de la marca que son susceptibles de ser corregidos. Este análisis <<puntos fuertes/ puntos débiles>> no se realiza desde un plano abstracto, sino siempre con referencia a los competidores más peligrosos llamados prioritarios. Las <<fortalezas>> van a servir de fundamentos a la estrategia básica escogida y determinan el tipo de ventaja competitiva que se posee en relación a los competidores prioritarios.

Asimismo, es importante identificar las <<debilidades>> de una marca o de un producto, dado que determinan la vulnerabilidad de la empresa y requieren acciones correctivas. Algunas debilidades pueden ser estructurales y por ejemplo estar ligadas al tamaño de la empresa; y por ello imposibles de corregir. Como ejemplos de <<debilidades estructurales>> tenemos:

- Una posición de líder en el mercado nacional si no se acompaña de una distribución internacional no permite a la empresa defenderse en su mercado interior realizando acciones de represalia en el mercado interior de su competidor prioritario.
- La concentración de una gran parte de su cifra de ventas en un distribuidor poderoso que adquiere con ello una posición de fuerza.
- La falta de medios financieros que no permite a la empresa tener acceso a los medios publicitarios más poderosos.

Es importante distinguir claramente las debilidades susceptibles de ser corregidas y que se convierten en las prioridades, y las debilidades estructurales para las cuales el grado de control que posee la empresa es muy débil. Las debilidades estructurales tienen, por tanto, un alto riesgo y necesitan un grado de vigilancia importante.

El análisis de la competitividad tiene una estructura muy similar a la del análisis del atractivo. La diferencia fundamental radica en que esta se refiere a la empresa

y no ya al mercado total y que además las fuerzas y debilidades se evalúan, no ya en un plano absoluto, sino con referencia al / los competidores prioritarios.

1.17.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

El objetivo es describir la posición ocupada por cada uno de los productos o marcas de la empresa en el mercado no solamente en términos de ventas y cuotas de mercado, sino también en referencia a los componentes del esfuerzo de marketing.

1.18. LA ELECCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL CAMINO ESTRATÉGICO

1.18.1. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos perseguidos por una empresa son múltiples y se pueden agrupar en dos categorías: los objetivos extraeconómicos y los objetivos de marketing propiamente dichos.

- Los objetivos extraeconómicos reflejan las aspiraciones individuales de los directivos o de los propietarios, o bien preocupaciones sociales.
- Los objetivos de marketing pueden expresarse de tres maneras diferentes: en términos de ventas o cifra de ventas, en términos de beneficio o por referencia a los compradores.

1.18.1.1. Los objetivos de venta

Se trata de una medida expresada en términos cuantitativos del impacto que la empresa quiere realizar en un producto mercado concreto. No es por tanto una

previsión de lo que pudiera pasar en el horizonte de planificación elegido, sino una meta precisa y voluntarista que la empresa requiere alcanzar.

1.18.1.2. Los objetivos de beneficio

El marketing, como las demás funciones de la empresa, tiene una responsabilidad financiera. La definición de objetivos financieros fuerza al marketing a evaluar con precisión las implicaciones que puedan tener los objetivos de venta propuestos sobre la rentabilidad de la empresa.

La definición de los objetivos financieros implica una estrecha colaboración interfuncional en la empresa. Un objetivo financiero supone un examen detenido de la relación costes / volumen y de las capacidades de producción.

Para los productos nuevos, las inversiones en capacidad productiva y las cargas financieras que se derivan de ella deben ser analizadas con detenimiento antes de decidir el lanzamiento. De igual modo los costes de marketing del lanzamiento deben preverse y medir su contribución esperada al desarrollo de las ventas.

1.18.1.3. Los objetivos sobre consumidores

Los objetivos relativos a los consumidores resultan de las decisiones de posicionamiento que se tomen. Estos objetivos definen el tipo de actitud y de comportamiento que la empresa desea que los compradores adopten respecto de su marca o de sus servicios.

Los objetivos sobre consumidores son importantes porque aportan orientaciones a los publicitarios para el desarrollo de plataformas de comunicación que sean acordes con el posicionamiento buscado. Permite también medir el impacto de la publicidad y de las acciones promocionales llevadas a cabo.

1.19. EL PRESUPUESTO DE MARKETING

La descripción de la estrategia a seguir es una orientación general que debe traducirse en acciones específicas a emprender para cada uno de los componentes del esfuerzo de marketing y en medios que permitan realizar tales acciones. Tales medios comprenden recursos humanos, un programa de acción y un presupuesto.

La realización de un objetivo supone la disponibilidad de recursos humanos, competentes y que operen dentro de una estructura adaptada. El plan puede prever a este respecto el reclutamiento de competencias no disponibles o un programa eventual de formación y perfeccionamiento de los mandos de la empresa. Puede proponer igualmente una adaptación de la estructura de la empresa, por ejemplo, la adopción de una organización por jefe de producto.

El programa de acción comprende una descripción detallada de las acciones que se deben emprender para realizar la estrategia escogida. Se acompañará de un calendario y de una descripción de las responsabilidades y tareas de cada uno en su realización. Este programa de acción se traducirá en un presupuesto de marketing, que tras la aprobación de la dirección general, constituirá un compromiso de gasto.

CAPÍTULO 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL DE HUEVOS DE CODORNIZ

2.1.1. INTRODUCCIÓN

Frente a la grave situación económica que atraviesan los países en vías de desarrollo, surgen ideas productivas que generan para los que las realizan por lo menos una mejora alimenticia para la familia.

Pero cuando de producción animal se trata, y de la industria avícola en particular, las ideas necesitan además un conocimiento técnico de la especie que se quiere tratar y, lo que es más difícil de conseguir, inversión o capital inicial.

La coturnicultura o simplemente la crianza de la codorniz, es una tarea sencilla, fácil de realizar que no necesita mucho espacio, puede llegar a ser altamente rentable, se obtiene productos muy nutritivos; pero lo más importante no requiere una gran inversión ni capitales exorbitantes.

La existencia de la codorniz, es conocida desde la Antigüedad como se desprende de las recopilaciones en el Éxodo. Por lo que es muy difícil precisar cuando se empezó a explotar intensivamente. La codorniz Japónica fue la primera en domesticarse y explotarse industrialmente, con el paso del tiempo fue importada a Europa efectuándose cruces con la codorniz Europea y al unirse los diferentes caracteres de las dos especies se ofreció la posibilidad de su explotación intensiva.

La calidad de la carne de la codorniz, es conocida desde la Antigüedad, por su alto contenido en proteínas y aminoácidos y por su escasa infiltración grasa, unido al gran índice de crecimiento, considerándose una media de 38 días el periodo para conseguir el estado adulto, proporciona una carne extraordinariamente tierna y exquisita, preparación gastronómica fácil y rápida, haciéndola una carne superior a otras especies avícolas, su ingestión no fatiga los dientes ni el estómago.

La producción de huevos, tanto sea para la reproducción, como para el consumo humano, es importantísima debido a su alta capacidad de puesta, unida a la gran fertilidad, que en explotaciones modelo, en cuanto a instalaciones y manejo pueden alcanzar.

El huevo de codorniz, posee en su cáscara una serie de pigmentaciones características, que en su hábitat natural le sirven para protegerse de sus depredadores, los cuales los confunden con incidencias del terreno.

El conocimiento del huevo de codorniz para consumo humano data también de tiempos remotos, por sus propiedades y cualidades, así pues ya se conocía en el famoso Imperio Romano, que los consumían antes de las famosas orgías por el gran poder afrodisíaco que poseen.

En la actualidad, se conoce mucho mejor su valor dietético y terapéutico, debido a sus cualidades en cuanto a riqueza de vitaminas A, D, C, E, B1, B2, aminoácidos y minerales, sobre todo hierro, manganeso, cobre, fósforo y calcio, por lo que en países orientales existe centros donde se recomienda el consumo de huevos de codorniz, para enfermos asmáticos, anémicos, y para combatir el raquitismo. Así también es importantísimo en los niños para su desarrollo óseo por su alto contenido en calcio.

Actualmente, existen granjas de huevos de codorniz en casi todo el Ecuador, sin embargo, esta actividad económica productiva aún tiene muchos inconvenientes debido principalmente a la falta de costumbre de consumo, la carencia de tecnología adecuada para una especie tan pequeña, falta de organización de los productores, falta de apoyo del Estado, falta de apoyo financiero entre otros motivos.

2.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

Para analizar la oferta es necesario conocer los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la oferta; para ello, se deben recabar datos de fuentes primarias y secundarias.

Sin embargo, hay datos muy importantes que no aparecerán en las fuentes secundarias y, por tanto, será necesario realizar encuestas.

2.2.1. OFERTA ACTUAL

De acuerdo a las investigaciones realizadas, las Granjas comercializadoras de huevos de codorniz existen en pocas provincias del país, además no tienen una asociación que las represente ni tampoco se ha realizado un censo, por lo que no se tienen estadísticas confiables respecto a la cantidad de empresas que ofrecen este producto.

Actualmente, la mayoría de criaderos se encuentran con poca tecnificación tanto en el área productiva como en la penetración del mercado consumidor, las granjas que podemos encontrar en el mercado se muestran a continuación en el cuadro 2. :

CUADRO 2. Lista de Granjas

LISTA GRANJAS
1. La Granja de Sandy
2. Cornish
3. St. George Farms
4. La Pequeña Granja
5. Granja Cristina
6. Granja Avícola Paredes
7. Microgranja San Agustin
8. Camdesa
9. Manchis
10. Codor-Egg

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

De acuerdo a expertos en avicultura que laboran en organismos oficiales, es muy difícil determinar una proyección de la oferta mayor a un año, a causa de la inestabilidad política y la falta de seguridad jurídica, aparte de los factores relacionados con los fenómenos naturales.

Al no existir una base real de proyección de oferta de la industria, no es posible cuantificarla, de acuerdo a nuestra investigación se puede decir que la oferta supera la demanda en la actualidad, pero como es de conocimiento las propiedades de nuestro producto es insuperable. Además estamos empezando un cambio de cultura de consumo pero tomará algunos años en estabilizarse.

Para realizar el estudio de la oferta se ha realizado una encuesta a algunos de los dueños de las granjas que se encuentran en nuestro listado.

En el Anexo – 2 se encuentra la encuesta.

2.2.1.1. Ubicación de las granjas.

- La Granja de Sandy se encuentra en la parroquia de Cumbayá.
- La Pequeña Granja se encuentra en Salcedo.
- Cornish se encuentra en Yaruqui.

- Granja Cristina se encuentra ubicada en Juan Montalvo-Cayambe.
- Granja Avícola Paredes se encuentra ubicada en Huambaló-Pelileo en la provincia del Tungurahua.
- George Farms se encuentra ubicada en el sur de la ciudad de Quito en Chimbacalle.
- Codor-Egg se encuentra ubicada en la parroquia de Tumbaco.
- Camdesa se encuentra en la Av. De la Prensa.
- Microgranja San Agustín está ubicada en Chimbacalle.

2.2.1.2. Años cumplidos de funcionamiento.

CUADRO 3. Años cumplidos de funcionamiento

Granja	Años de funcionamiento
La Granja de Sandy	6
La Pequeña Granja	2
Cornish	3
Granja Cristina	5
Granja Avícola Paredes	2
George Farms	6
Microgranja San Agustín	1
Codor – Egg	6
Camdesa	4
Manchis	3
George Farms	6

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

2.2.1.3. Orden de importancia de los principales competidores.

De acuerdo a nuestra encuesta ninguno de las granjas consideró mencionar la existencia de competencia, pues aseguran que cada uno tiene su mercado definido.

2.2.1.4. Parámetros que consideran importantes cuando ofrecen el producto.

De las granjas encuestadas, la mayoría considera que la calidad del producto es lo más importante, seguido de la presentación del mismo.

En su mayoría su producto es vendido en cajas de 20 huevos, George Farms presenta su producto en una cubeta de plástico y Condor-Egg en una caja de plástico transparente, Granja Cristina tiene tres presentaciones: cajas de 20 huevos, tarrinas de 24 huevos y fundas de 25 huevos.

2.2.1.5. Medios de promoción en el último año.

De acuerdo a nuestra encuesta los dueños de las granjas en su totalidad nos han indicado que no realizan ningún tipo de promoción, debido a que ellos tienen un mercado que ya es estable y que no han visto la necesidad de realizar promociones.

2.2.1.6. Número de codornices en las granjas.

CUADRO 4. Número de codornices en las granjas

GRANJAS	Número de Codornices
La Granja de Sandy	2000
La Pequeña Granja	2000
Cornish	4000
Granja Cristina	1000
Granja Avícola Paredes	1500
George Farms	2000
Codor-Egg	5000
Camdesa	1700
Microgranja San Agustín	800

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

2.2.1.7. Tecnología.

De acuerdo a nuestra encuesta solamente Granja Cristina cuenta con incubadoras, las demás señalan que no han sentido la necesidad de adquirir, ya

que ellas solamente venden lo que tienen ya que no se sienten con la necesidad de producir una cantidad que les obligue a cumplir un pedido.

2.2.1.8. Lugares a los que distribuyen su producto.

En su totalidad entregan a los supermercados, como también son entregados a tiendas y mercados.

2.2.1.9. Número de cajas vendidas mensual.

CUADRO 5. Número de cajas vendidas mensual

GRANJAS	Número de cajas vendidas al mes aproximadamente
La Granja de Sandy	1000
La Pequeña Granja	1000
Cornish	1500
Codor-Egg	3000
Granja Avícola Paredes	1000
George Farms	2500
Camdesa	1000
Microgranja San Agustín	500
Manchis	400

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

2.2.1.10. Precios del Producto en el mercado.

CUADRO 6. Precios del Producto en el mercado

GRANJAS	Precio por caja en US\$
La Granja de Sandy	1.21
La Pequeña Granja	0.99
Cornish	1.04
Granja Cristina	1.00
Granja Avícola Paredes	1.04
George Farms	1.01
Camdesa	1.98
Codor-Egg	1.97
Manchis	1.54
San Agustín	1.48

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

Cabe recalcar que en la entrevista que realicé tuve la mejor acogida de los dueños de las granjas, además ellos no tuvieron ningún inconveniente en darnos a conocer el manejo y cuidado de las aves.

2.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

2.3.1. DEMANDA ACTUAL

La demanda de huevos de codorniz en estos últimos años ha tenido un crecimiento constante debido al aumento de la población y la gran preocupación de cuidado de salud que actualmente existe.

Podemos señalar que los beneficios que ofrece este producto son muy favorables y sobre todo saludables.

2.3.2. METODOLOGÍA DE CÁLCULO PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

La técnica de muestreo que se aplicó es el muestreo probabilístico aleatorio, el cual considera que cada elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser seleccionada como parte de la muestra y se ha considerado que para el presente estudio el error muestral es del 0.05, ya que generalmente la muestra seleccionada es una representación imperfecta de la población global.

Este estudio considera como mercado global al universo a los 1'399.378 habitantes de la ciudad de Quito del área Urbana (Según los datos del último censo de la vivienda realizados por el INEC).

La fórmula aplicada para encontrar la muestra de los habitantes es:

$$n = \frac{PQ * N}{(N - 1) * \frac{\varepsilon^2}{k^2} + PQ}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población total

PQ = Constante de la varianza poblacional (0.25)

ε = Error máximo admisible (0.05)

K = Constante de corrección del error (2)

Cálculo:

$$n = \frac{0.25 * 1399378}{(1399378 - 1) * \frac{0.05^2}{2^2} + 0.25}$$

Muestra de habitantes = 399.88 \cong 400

2.3.3. OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

- Determinar la composición demográfica de la muestra con el fin de evaluar con más precisión el comportamiento de los consumidores del segmento.
- Determinar el grado de conocimiento sobre los huevos de codorniz y sus propiedades.
- Posicionamiento de las marcas existentes en el mercado. Descubrir el grado de recordación de marca entre los consumidores.
- Establecer la frecuencia de consumo promedio y hallar los diferentes factores que pueden incidir en la misma.
- Susceptibilidad y conocimiento del precio del producto.
- Delimitación del segmento de acuerdo a las expectativas del producto.
- Averiguar cuáles son los principales canales a través de los que se adquiere el producto.
- Detectar posibles medios para la promoción.
- Detectar preferencias y gustos en el empaque.

2.3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Para analizar los datos recolectados para la presente investigación de mercados es importante realizar el análisis de la demanda y el análisis de la oferta.

2.3.4.1 Análisis de resultados de la demanda

En el Anexo-01 se presenta el formato de la encuesta.

Cuadro 7: MUESTRA POR EDAD

	Frecuencia	Porcentaje
Edad entre 18 y 24 años	48	12,00
Edad entre 25 y 31 años	100	25,00
Edad entre 32 y 38 años	92	23,00
Edad entre 39 y 45 años	75	18,75
Mayores a 45 años	85	21,25
Total	400	100,00

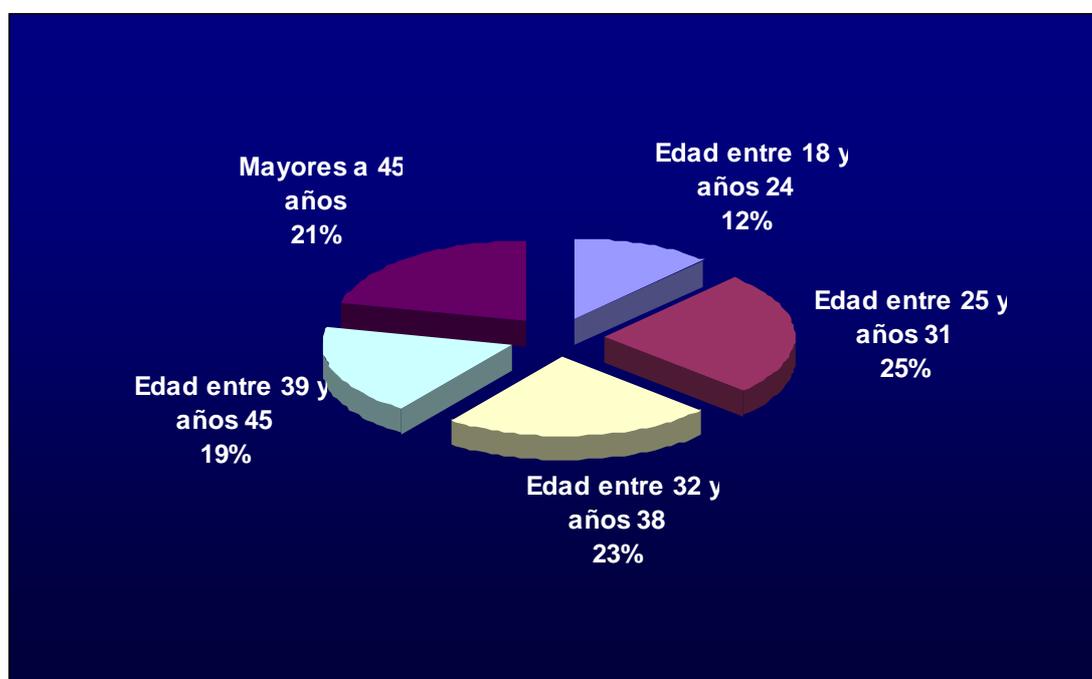


Gráfico 1: Muestra por Edad

De la muestra tomada el 25% de los entrevistados son personas que tienen una edad entre 25 a 31 años, el 23% tiene una edad entre 32 a 38 años, el 21% son mayores a 45 años, el 19% entre 39 a 45 años y el 12% tiene de 18 a 24 años.

Cuadro 8: MUESTRA POR SEXO

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	292	73,00
Masculino	108	27,00
Total	400	100,00

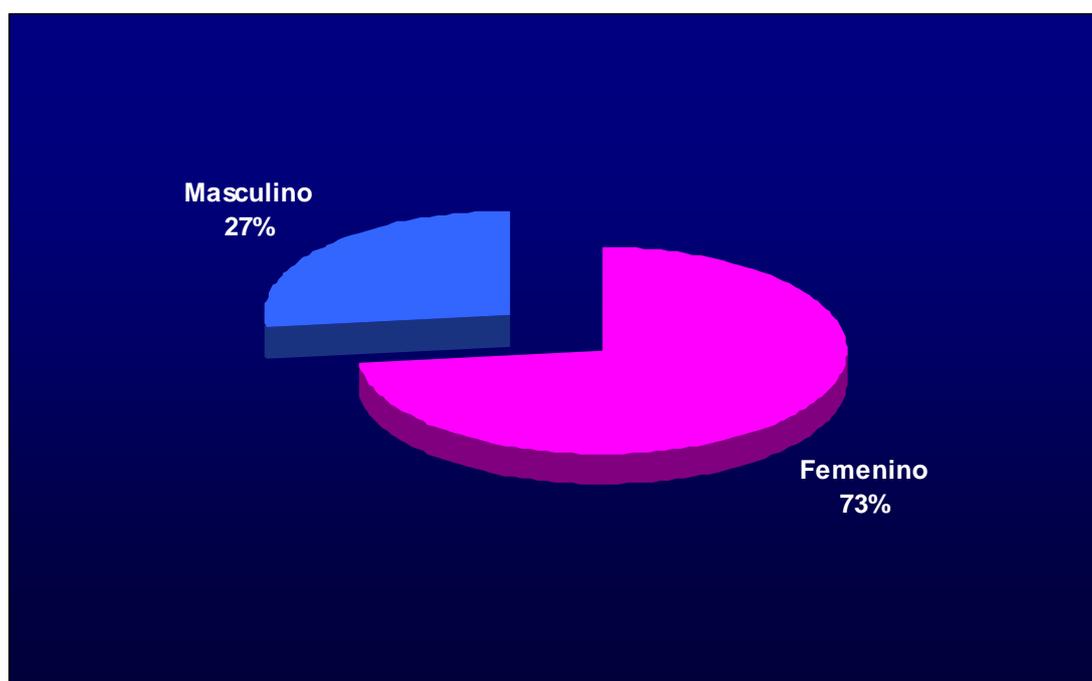


Gráfico 2: Muestra por Sexo

El 73% de los entrevistados pertenecen al género femenino y el 27% al masculino.

De acuerdo a este resultado podemos notar que la mayoría de mujeres son las que se realizan compras para sus hogares; cabe destacar que los hombres también realizan esta actividad aunque en menor porcentaje.

MUESTRA POR EL NÚMERO DE MIEMBROS DE LA FAMILIA

1. ¿Cuántas personas integran su familia?

Cuadro 9: NÚMERO DE MIEMBROS DE LA FAMILIA

	Frecuencia	Porcentaje
De 2 a 3	172	43
De 4 a 5	148	37
De 5 en adelante	80	20
Total	400	100

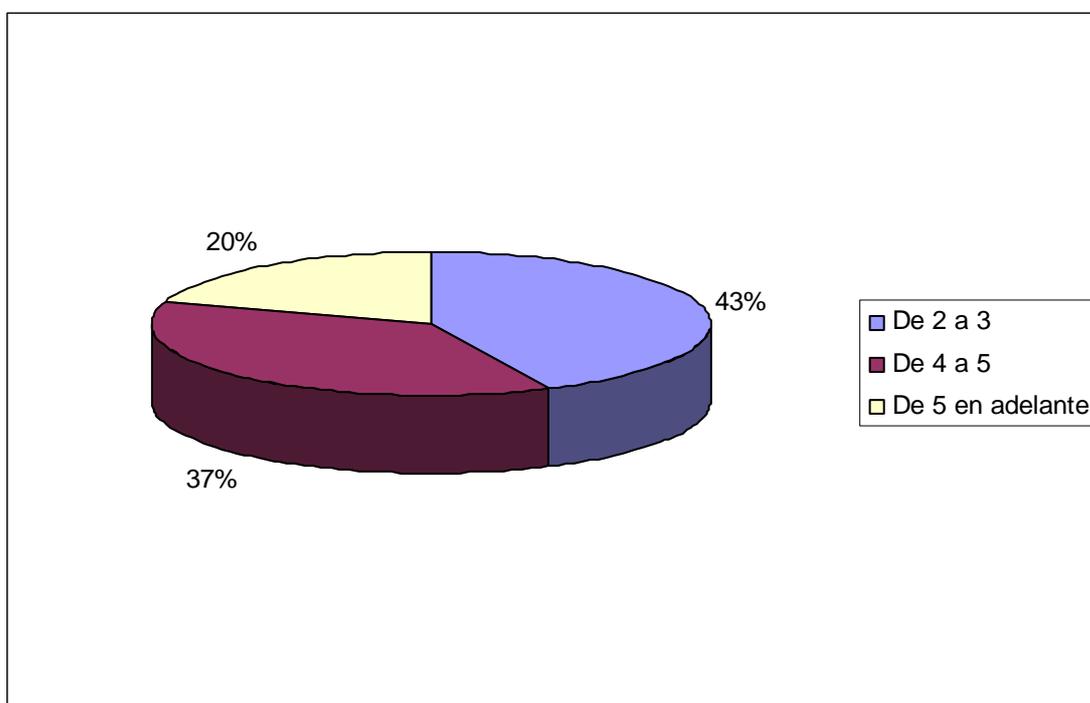


Gráfico 3: Número de Miembros de la Familia

El 43% de los entrevistados tienen una familia conformada de 2 a 3 personas, el 37% señala que tiene una familia de entre 4 a 5 miembros y el 20% de los entrevistados aseguran tener una familia numerosa.

MUESTRA POR LUGAR DE PREFERENCIA AL CUAL ACUDEN A REALIZAR SUS COMPRAS

2. Cuando realiza sus compras. ¿A qué lugar usualmente usted acude?

Esta pregunta nos ayuda a saber los principales lugares en los que nuestros potenciales clientes realizan sus compras para su hogar.

Cuadro 10: MUESTRA POR LUGAR DE PREFERENCIA DE COMPRAS

	Frecuencia	Porcentaje
Supermercados	243	60,67
Tiendas	49	12,33
Bodegas	44	11,00
Mercado	64	16,00
Total	400	100,00

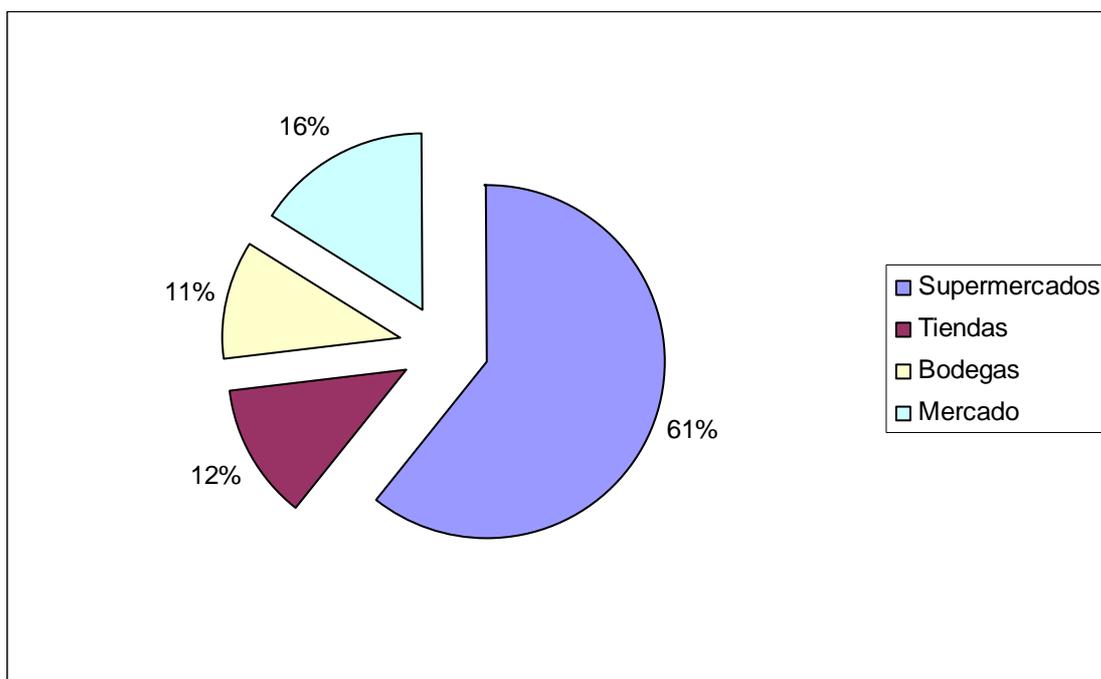


Gráfico 4: Muestra por lugar de preferencia de compras

El 61% de los entrevistados realizan sus compras en los supermercados, el 16% aseguran que acuden a los mercados, el 12% en las tiendas y el 11% en bodegas.

MUESTRA POR COSTUMBRE DE COMPRA

3. ¿Alguna vez ha comprado huevos de codorniz?

Se ha considerado realizar esta pregunta con el fin de determinar el nivel de compra de huevos de codorniz, y buscar estrategias adecuadas para que nuestros potenciales clientes lo sigan adquiriendo en las compras para su hogar.

Cuadro 11: MUESTRA POR COSTUMBRE DE COMPRA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	263	65,75
NO	137	34,25
Total	400	100

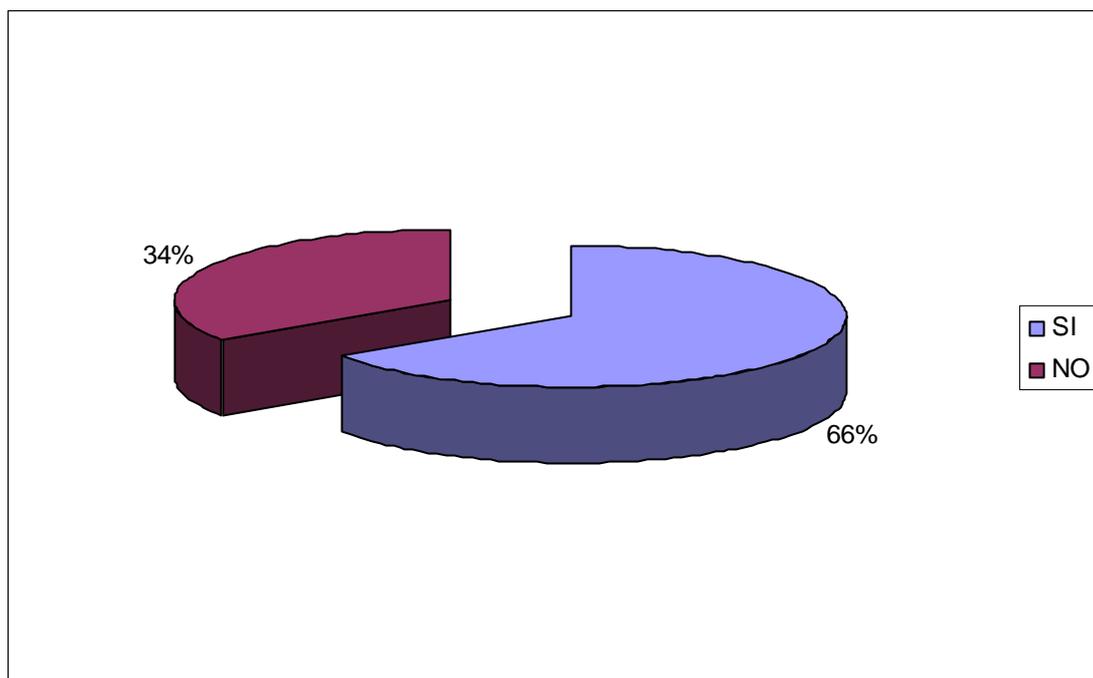


Gráfico 5: Muestra por Costumbre de Compra

Tenemos que el 66% si compra huevos de codorniz y el 34% no compra.

MUESTRA POR NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE LOS BENEFICIOS DE HUEVO DE CODORNIZ

4. ¿Usted conoce o ha escuchado sobre los beneficios de consumir huevos de codorniz?

Esta pregunta se la realizó para determinar el nivel de conocimiento de los potenciales clientes acerca de los beneficios que tiene el consumir huevos de codorniz.

Cuadro 12: MUESTRA POR NIVEL DE CONOCIMIENTO DE BENEFICIOS

	Frecuencia	Porcentaje
SI	256	64
NO	144	36
Total	400	100

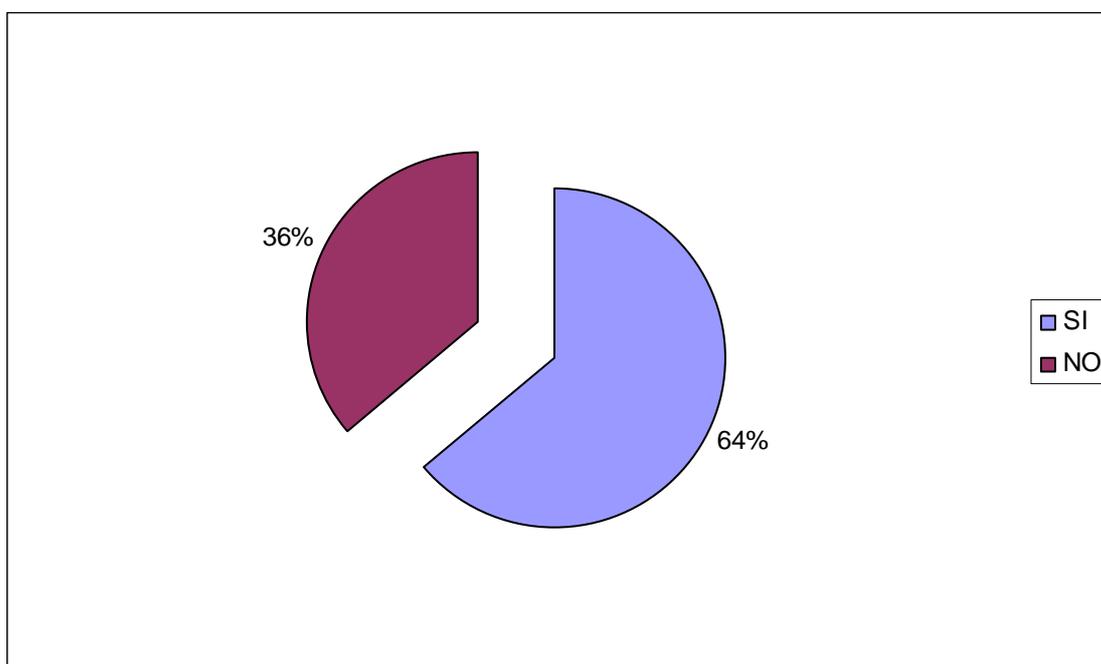


Gráfico 6: Muestra por Nivel de Conocimiento de Beneficios

De las personas encuestadas el 64% si conocen los beneficios de consumir huevos de codorniz y el 36% no lo conocen.

BENEFICIOS IMPORTANTES QUE CONOCEN NUESTROS POTENCIALES CLIENTES DE NUESTRO PRODUCTO

5. ¿Cuáles de los siguientes beneficios que ofrecen los huevos de codorniz conoce o ha escuchado?

Esta pregunta se la hizo con el fin de determinar el nivel de conocimiento de nuestros potenciales clientes del huevo de codorniz.

Cuadro 13: BENEFICIOS IMPORTANTES QUE CONOCEN LOS CLIENTES

		Frecuencia	Porcentaje
Ricos en proteínas y vitaminas	A	158	35,91
Alto contenido de calcio, fósforo, hierro, potasio, magnesio y cobre	B	91	20,68
Fijan el calcio a niños, adultos, osteoporósicos.	C	76	17,27
Bajo contenido de colesterol	D	90	20,45
Utilizado en cosmética para tratamientos de la cara.	E	7	1,59
Alto concentrado de vitaminas. En especial A-D	F	18	4,09
Total		440	100

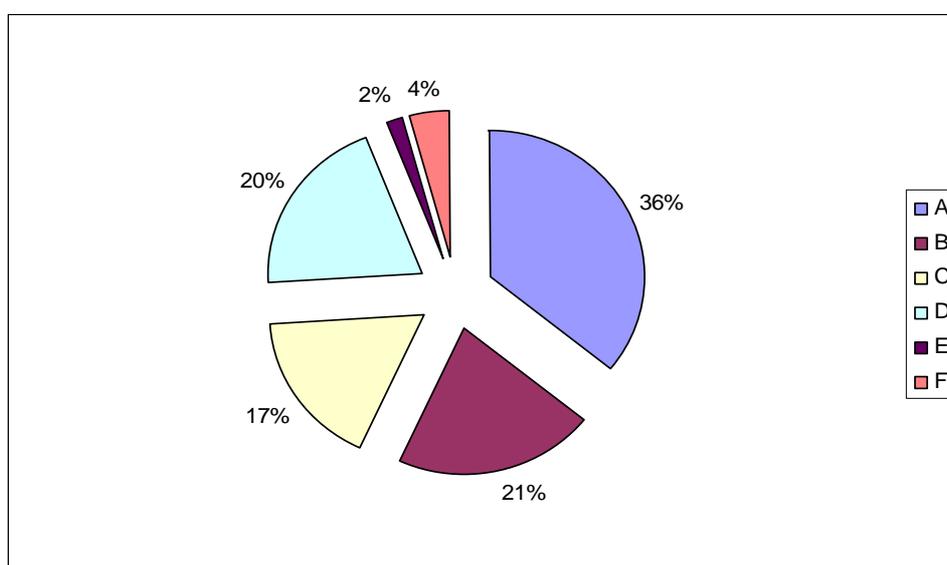


Gráfico 7: Beneficios importantes que conocen los clientes

De los encuestados, el 36% conocen que el huevo de codorniz es rico en proteínas y vitaminas, mientras que el 21% conocen que tienen un alto contenido de calcio, fósforo, hierro, potasio, magnesio y cobre. El 20% que el producto tiene bajo contenido de colesterol, y tan solo el 2% conocen que es utilizado en cosmética para tratamientos de la cara.

FRECUENCIA DE COMPRA DEL PRODUCTO

6. ¿Con qué frecuencia usted compra huevos de codorniz?

En esta pregunta se quiere determinar la frecuencia de compra de nuestros encuestados y potenciales clientes.

Cuadro 14: FRECUENCIA DE COMPRA

	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	23	7,80
Quincenal	19	6,44
Mensual	101	34,24
Trimestral	69	23,39
Semestral	83	28,14
Total	295	100,00

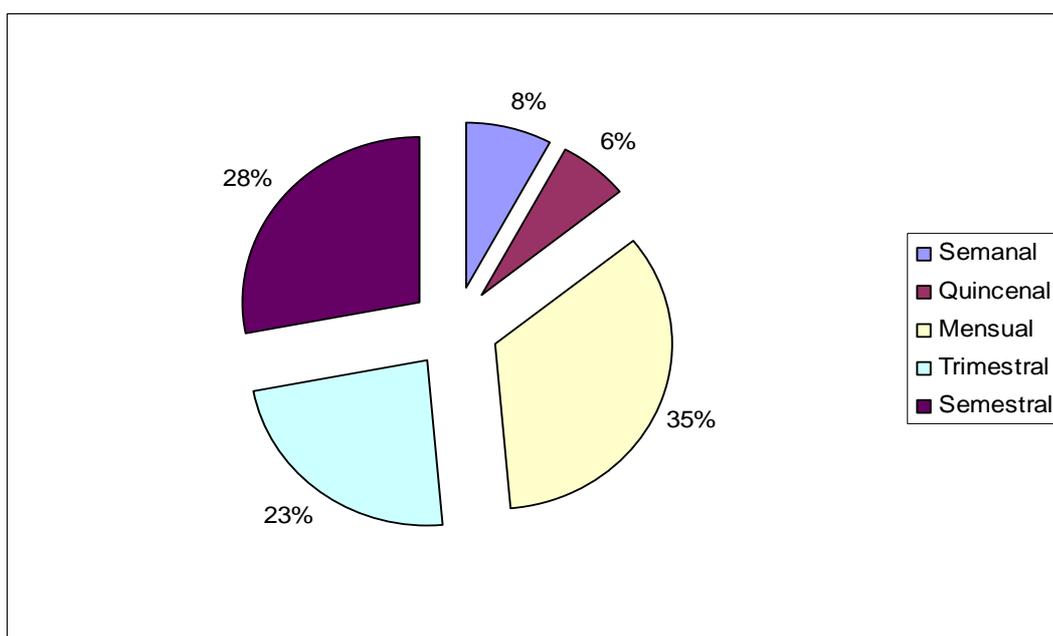


Gráfico 8: Frecuencia de compra

El 35% de las personas encuestadas señalan que compran mensualmente el producto, el 28% nos manifestaron que compran semestralmente. El 23% trimestralmente. El 8% y 6% compran semanal y quincenalmente respectivamente.

MUESTRA POR PRECIO DEL PRODUCTO

7. Considera usted que el precio de los huevos de codorniz es:

Determinar el poder adquisitivo de los potenciales clientes, lo cual nos permitirá fijar precios accesibles para nuestro producto.

Cuadro 15: MUESTRA POR PRECIO DEL PRODUCTO

	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	62	21,02
JUSTO	217	73,56
BAJO	16	5,42
Total	295	100

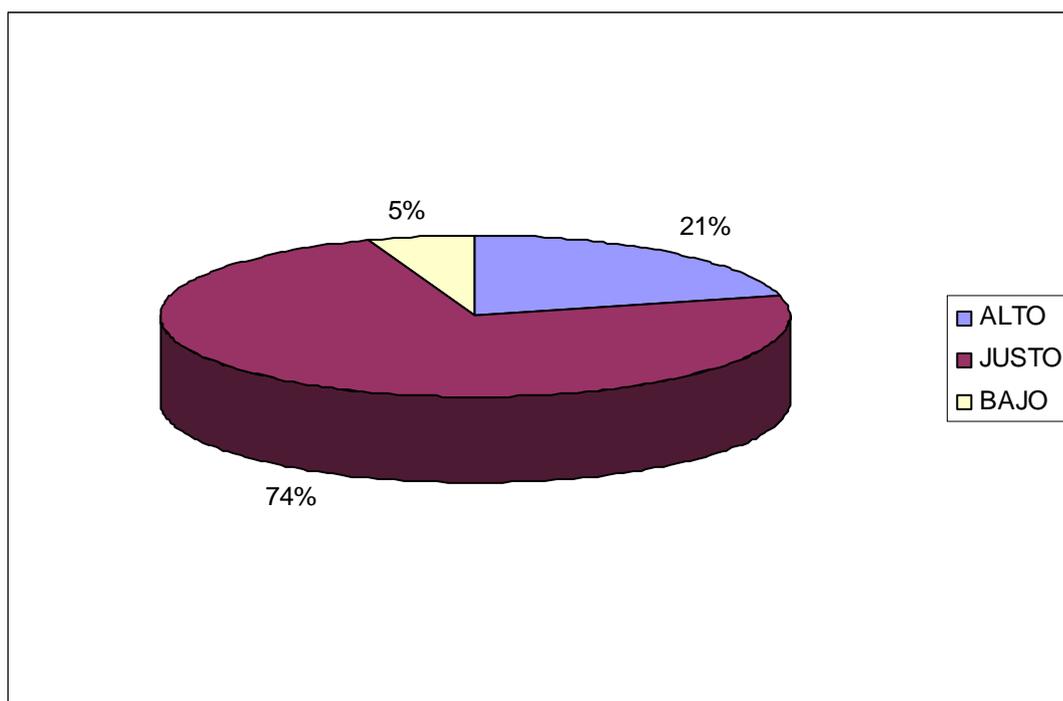


Gráfico 9: Muestra por precio del producto

El 74% de nuestros encuestados consideran que el precio del producto es justo. El 21% que el precio es alto y tan solo el 5% que el producto es bajo.

PARÁMETROS IMPORTANTES QUE NUESTROS CLIENTES POTENCIALES TOMAN EN CUENTA PARA ADQUIRIR EL PRODUCTO

8. Cuando usted compra huevos de codorniz. ¿En que se fija?

Nos permitirá determinar que tipo de valor agregado toman en cuenta los potenciales clientes para adquirir el producto y poder tomar acciones que permitan en un futuro tener un producto diferenciado de acuerdo a las preferencias de los consumidores.

Cuadro 16: PARÁMETROS IMPORTANTES QUE SE TOMAN EN CUENTA AL COMPRAR EL PRODUCTO

	Frecuencia	Porcentaje
BENEFICIOS	180	45,00
PRECIO	48	12,00
PRESENTACION	83	20,75
CALIDAD	40	10,00
NINGUNO	49	12,25
Total	400	100,00

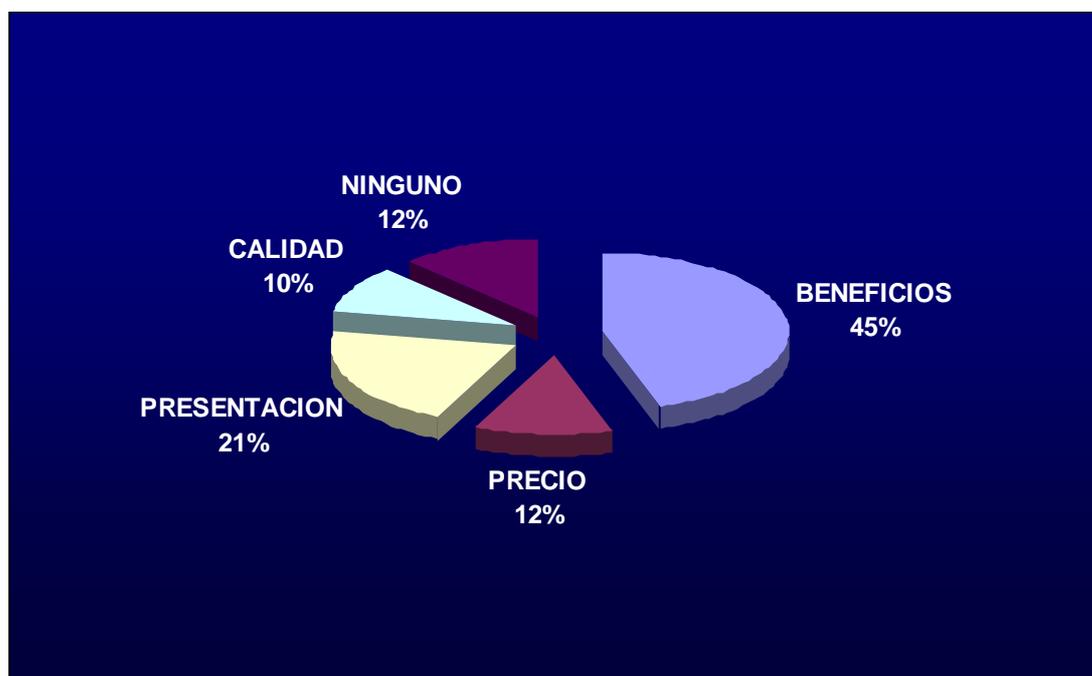


Gráfico 10: Parámetros importantes que se toman en cuenta al comprar el producto

El 45% de nuestros encuestados dicen que lo adquieren por sus beneficios. El 21% por presentación, el 12% por el precio, el 10% por calidad y el 12% ninguno, afirmando que lo adquieren por simple curiosidad.

MUESTRA POR PREFERENCIA DE MARCA

9. Cuando usted compra huevos de codorniz, ¿Tiene alguna preferencia en cuánto a marca se refiere?

Conocer si los clientes potenciales tienen en su mente alguna marca en especial y hacer estrategias que nos permitan lograr el posicionamiento de nuestra marca y producto.

Cuadro 17: MUESTRA POR PREFERENCIA DE MARCA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	35	13,31
NO	228	86,69
Total	263	100,00

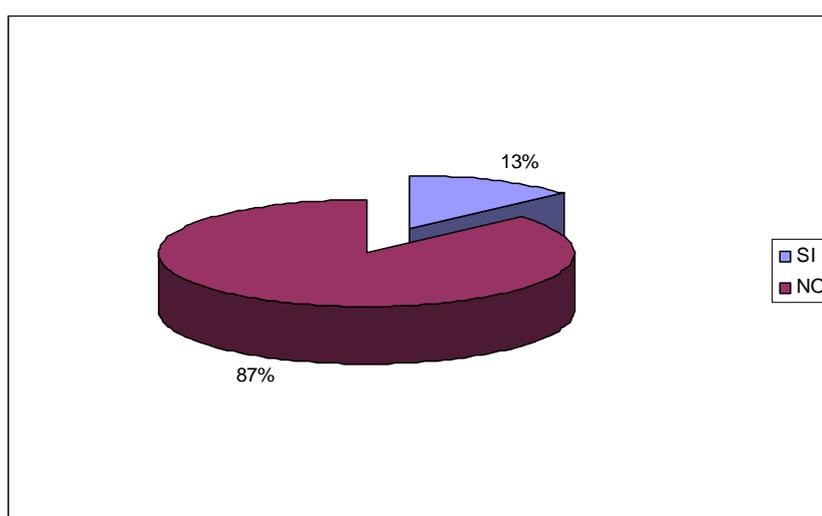


Gráfico 11: Muestra por preferencia de marca

El 87% no tienen preferencia por ninguna marca en especial. El 13% solo reconocen al producto por su presentación pero no por marca.

MEDIOS DE PUBLICIDAD ESCUCHADOS ACERCA DE LAS GRANJAS DE HUEVOS DE CODORNIZ

10. ¿Ha escuchado alguna vez publicidad de las granjas que producen huevos de codorniz?

Determinar si existe algún tipo de medio publicitario eficaz que nos ayude con facilidad llegar a nuestros potenciales clientes.

Cuadro 18: MEDIOS DE PUBLICIDAD ESCUCHADOS

	Frecuencia	Porcentaje
SI	68	17
NO	332	83
Total	400	100

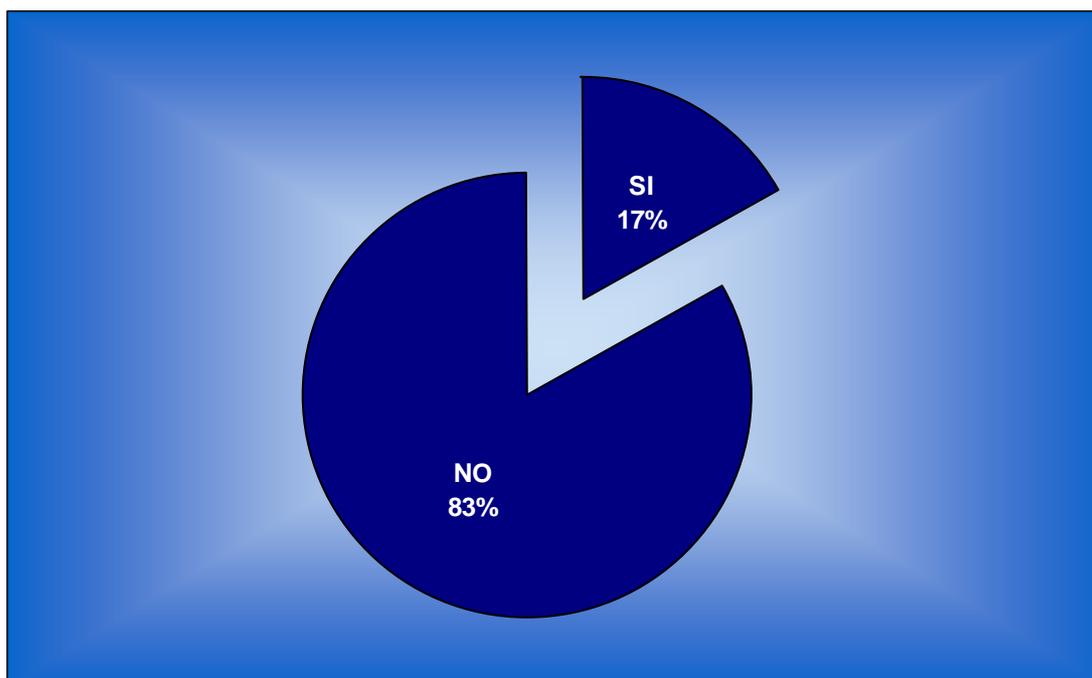


Gráfico 12: Medios de publicidad escuchados

El 83% no ha escuchado publicidad alguna y tan solo el 17% ha escuchado.

11. ¿Por qué tipo de medios publicitarios?

En esta pregunta se trata de conocer que medio puede ser el adecuado para hacer llegar nuestro producto a los potenciales clientes.

Cuadro 19: TIPOS DE MEDIOS PUBLICITARIOS

	Frecuencia	Porcentaje
Recomendaciones personales	53	77,38
Periódicos	5	7,69
TV	3	4,07
Folletos	5	6,79
Otros	3	4,07
Total	68	100

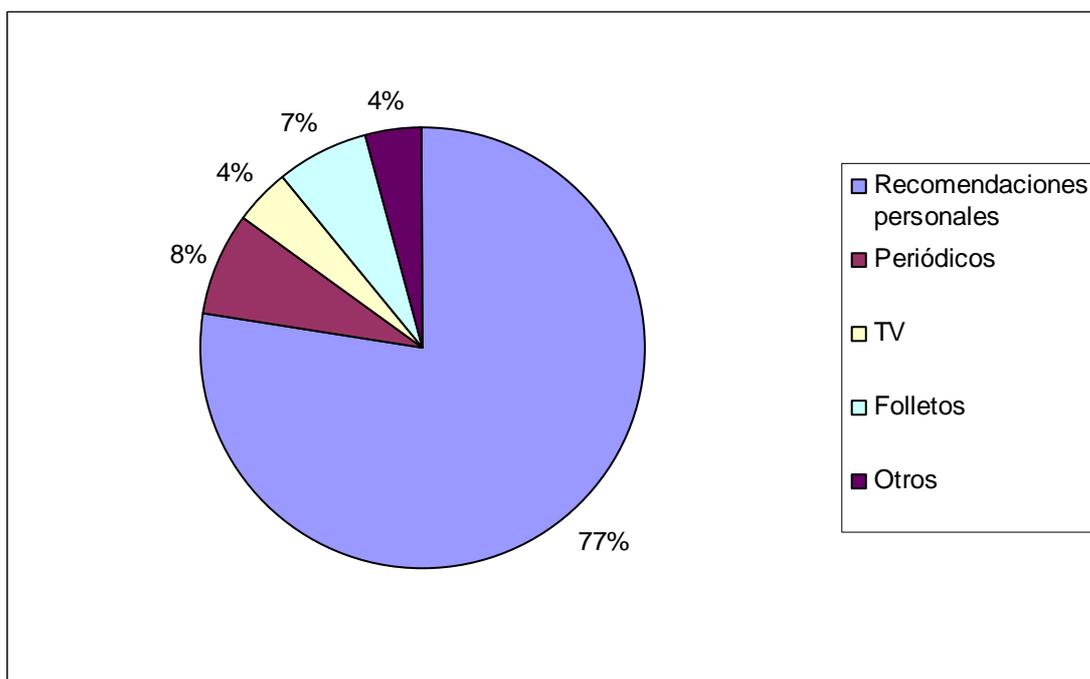


Gráfico 13: Tipos de Medios Publicitarios

El 77% que es la mayoría de nuestros encuestados, conocen al producto o lo han comprado por recomendaciones personales. El 8% por periódicos, el 7 por folletos.

PARÁMETROS IMPORTANTES QUE DEBE POSEER EL PRODUCTO

12. En su opinión ¿Por qué cree usted que los huevos de codorniz no son consumidos?

Esta pregunta nos ayudará a tener en cuenta los parámetros importantes que nuestro producto debe tener, de manera que logremos establecer estrategias adecuadas que hagan conocer y sobresalir las características que debe tener un producto de calidad desde la primera vez en que los clientes potenciales lo adquieran, logrando la satisfacción, la aceptación y fidelidad del consumidor.

Cuadro 20: PARÁMETROS IMPORTANTES QUE DEBE POSEER EL PRODUCTO

	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad	86	21,50
Precio	55	13,75
Tamaño	71	17,75
Presentación	43	10,75
Información	116	29,00
Calidad	29	7,25
Total	400	100

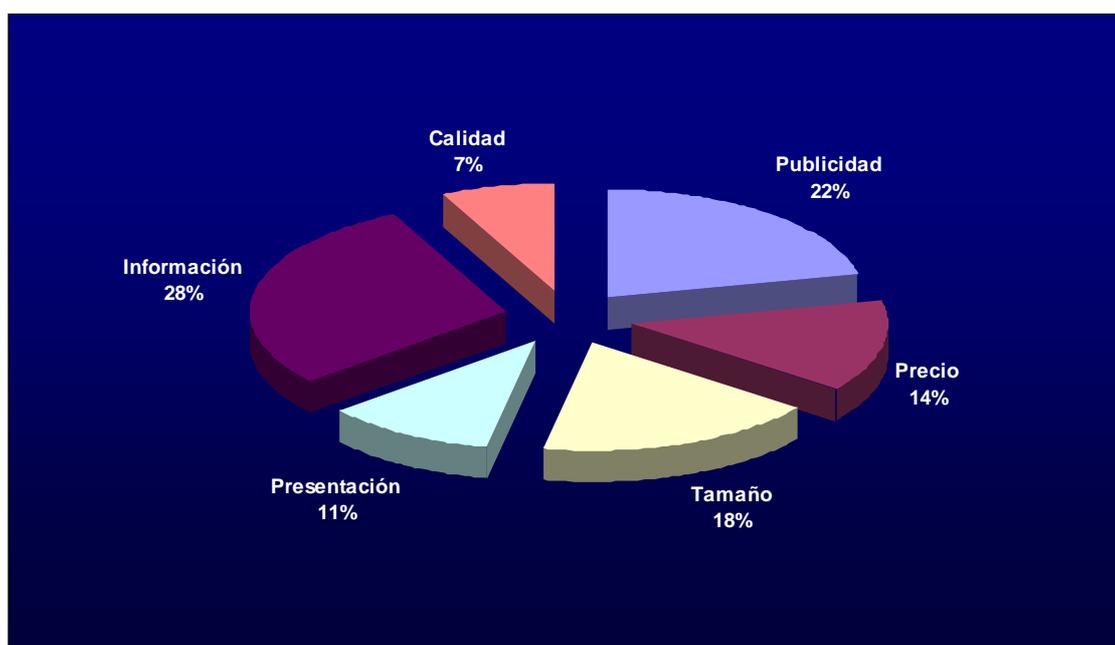


Gráfico 14: Parámetros importantes que debe poseer el producto

El 28% nos indica que es muy importante tener más información del producto. El 22% hace énfasis a la publicidad. El 18% al tamaño del producto. El 11% la presentación, el 14% cree que el precio es muy alto y el 7% en la calidad del producto.

2.3.5 DEMANDA INSATISFECHA

Es la demanda en la cual el público no ha logrado acceder al producto y/o servicio y en todo caso si accedió no está satisfecho con él.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, se ha considerado a la demanda insatisfecha a las personas que han comprado el producto por alguna vez y que al no satisfacer su necesidad por falta de costumbre y por la falta de información con respecto a los beneficios de los huevos de codorniz no volvieron a comprarlo. De acuerdo a la fuente de información utilizada en este proyecto tenemos que este grupo corresponde a un 29% de la muestra tomada para nuestro estudio.

2.3.6 DEMANDA FUTURA

Podemos determinar que la demanda de huevos de codorniz es continua, porque aumenta a medida que crece la población; además, es también una demanda de bienes social y nacionalmente necesarios, toda vez que es un producto alimenticio.

Para proyectar la demanda, se consideró los datos del boletín de difusión de los resultados definitivos del VI Censo de Población y V de Vivienda 2001 – Julio 2001 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), específicamente en la Provincia de Pichincha.

De acuerdo con el alcance del proyecto, se tiene previsto comercializar los huevos de codorniz en diversas presentaciones inicialmente sólo en la ciudad de

Quito, para posteriormente, ampliar la distribución de nuestro producto hacia las demás ciudades del país, según los requerimientos del mercado y el crecimiento de la empresa.

Así la población de la ciudad de Quito según los resultados del Censo es de 1.839.853 habitantes (considerando tanto la población urbana como rural); de esta cifra, el 76.1% corresponde a la población urbana (que es la población que nos interesa), dándonos un total de 1.399.378 habitantes de la zona urbana de Quito. Se estima que la clase media – media alta de la ciudad de Quito es del 15%, y como éste es el segmento del mercado al cual enfocaremos nuestros esfuerzos, tenemos que nuestro segmento objetivo está compuesto por 209.907 personas, y según nuestra investigación de mercados nuestra frecuencia de compra es del 48.48% por lo que nuestro potencial de marketing total sería de 101,176 habitantes. Tomando en cuenta también que uno de los objetivos es “Tener una participación del 10% del Mercado potencial de huevos de codorniz”, por lo que específicamente, nuestro producto estará dirigido a 10.176 personas.

Tomando como referencia el crecimiento poblacional de la Ciudad de Quito, suponiendo que todos los demandantes del producto están ligados con este crecimiento y utilizando este parámetro podemos estimar la demanda futura.

Cuadro 21: Potencial de Mercado

Total población Quito	1.839.853	100%
Area Urbana	1.399.378	76,10%
Area Rural	440.475	23,90%
1. Total número habitantes del sector urbano	1.399.378	
2. Porcentaje de personas NSE medio hacia arriba		15%
3. Demanda potencial total (1x2)	209.907	
4. Porcentaje que compra huevos en el segmento		48,48%
5. Potencial de Marketing Total (3x4)	101.763	
6. Participación en el mercado		10%
7. Potencial de Marketing del segmento	10.176	

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

Cuadro 22: Demanda Futura

DEMANDA		
Año	No. habitantes	No. Familias
1	10.461	3.487
2	11.277	3.759
3	12.157	4.052
4	13.105	4.368
5	14.127	4.709

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

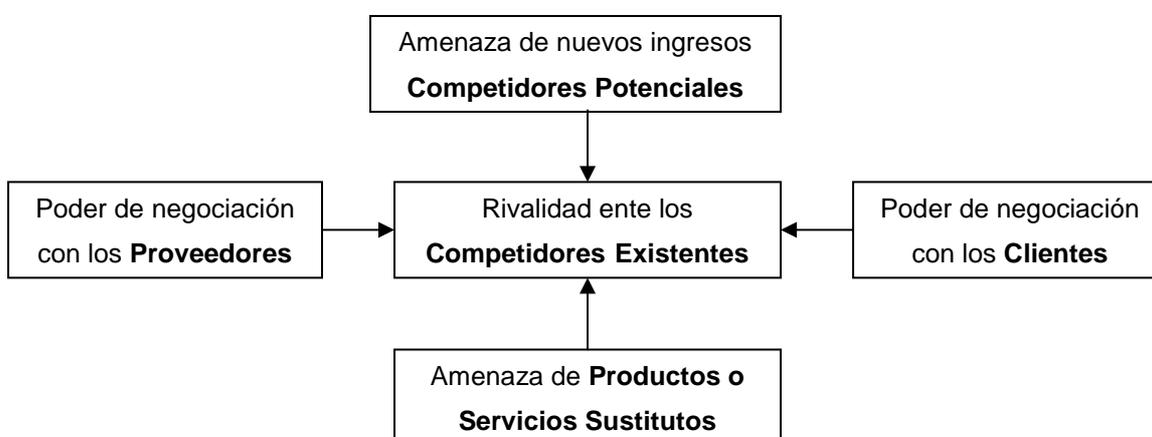
La selección de la posición competitiva deseado de un negocio, requiere comenzar con la evaluación de la industria en la que esta inserto.

Para lograr esta tarea, debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad largo plazo, por que este indicador recoge una medida general del atractivo de una industria.

El marco de referencia más influyente y el más ampliamente empleado para evaluar el atractivo de la industria es el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael E. Porter.

Las Cinco Fuerzas Competitivas que guían la Competencia Industrial

Porter 1980



3.1.1 COMPETIDORES POTENCIALES

Competidores potenciales son todos los posibles competidores que, de ser atractivo el rendimiento del negocio, pudieran eventualmente ingresar como un nuevo competidor.

Los competidores potenciales están representados por cualquier granja que se dedique a la cría de codornices, que no estando actualmente en este tipo de negocio, pudieran tener interés en ingresar al negocio de comercialización de huevos de codorniz.

3.1.1.1 Barreras para Entrar

Se refiere a que en los mercados los competidores existentes procuran establecer restricciones para que no aparezcan nuevos competidores a quienes se les facilitaría ingresar en el mercado si dichas barreras son insignificantes.

En este caso es muy difícil establecer barreras de entrada para la industria a la cual estamos dirigidos, ya que es un mercado que no tiene mayores complicaciones para acceder, esto es demuestra por el bajo capital que se necesita, el hecho de no existir legislación que los regule la hace más abierta a nuevos competidores.

3.1.1.1.1 Economías de Escala.

Las economías de escala, supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos y dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

Granja Cristina, posee la capacidad, para a través de un aumento en el volumen de producción, lograr una disminución en sus costos.

3.1.1.1.2 Diferenciación del Producto

Por diferenciación de producto se entiende la fuerza de imagen de marca. En el sector de comercialización de huevos de codorniz las granjas no gozan de una lealtad consolidada por parte de sus clientes. Esa inexistencia de barreras de entrada, constituye una oportunidad de mercado para un grupo que decida entrar con fuerza en el sector.

3.1.1.1.3 Necesidades de Capital.

El acceso al mercado de comercialización de huevos de codorniz es bajo, ya que este mercado no tiene mayores complicaciones para acceder por el bajo capital que necesita.

Granja Cristina ha invertido en activos como es la incubadora y a la vez cuenta con terreno y local propio adecuados para la cría de codornices.

3.1.1.1.4 Costos Cambiantes.

En el sector de comercialización de huevos de codorniz los costos cambiantes no reflejan una barrera de entrada, ya que en la actualidad la demanda no refleja ningún riesgo en el cambio del producto de un proveedor por otro.

3.1.1.1.5 Acceso a los Canales de Distribución.

El acceso a los canales de distribución tampoco es una barrera de entrada. Por lo contrario, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de gran parte del mercado.

3.1.1.1.6 Desventajas de Costos Independientes de las Economías de Escala.

Ciertas desventajas en la estructura de costos de un recién llegado a la industria se puede producir en el campo tecnológico, otra desventaja también puede producirse por la falta de experiencia, lo que hace muy difícil que una empresa cualquiera pueda participar en este sector.

Granja Cristina cuenta con la experiencia obtenida de su dueño con aves exóticas en especial con las codornices.

3.1.2 COMPETIDORES EXISTENTES

Al existir una alta competencia entre las pequeñas y medianas empresas del rubro, en este caso estas se encuentran fragmentadas por lo que aumenta la rivalidad. No así en el caso de las grandes empresas competidoras que ya tienen sus clientes formados, en este caso estas ya se encuentran más consolidadas en el mercado, por lo que no es tan grande la rivalidad existente.

En este caso las barreras de salida son bajas por no tener alto capital invertido, a demás se pueden vender u ocupar todos los elementos, equipos y maquinarias utilizados por la empresa.

Generalmente la competencia entre empresas de una misma industria consiste en lograr competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio lo cual lo consiguen mediante el precio, la innovación del producto y otras acciones tales como la diferenciación del producto.

Para efecto del análisis de esta investigación utilizaré como grupo estratégico de competidores al grupo formado por las granjas que actualmente ofrecen huevos de codorniz en la Ciudad de Quito.

A continuación cuadro de Competidores Existentes:

Cuadro 23: Competidores Existentes

Marca	La Granja de Sandy	Cornish	St. George Farms	La Pequeña Granja	Granja Avícola Paredes	Microgranja San Agustín	Camdesa	Manchis	Codor-Egg
Ubicación	Cumbayá	Yaruqui	Guayllabamba	Salcedo	Pelileo	Chimbacalle	Av. La Prensa	Quito	Tumbaco
Infraestructura	Grande	Grande	Grande	Mediano	Mediana	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Grande
Experiencia en crianza	6 años	3 años	6 años	2 años	2 años	1 año	4 años	3 años	6 años
Canales por los que vende	Supermercados	Supermercados	Supermercados	Supermercados	Supermercados	Supermercados	Supermercados	Supermercados	Supermercados
Empaque	Caja 20 unidades	Caja 20 unidades	Plástico 20 unidades	Caja 20 unidades	Caja 20 unidades	Caja 20 unidades	Caja 24 unidades	Cajas 25 unidades	Plástico 15 unidades
Ventajas	Experiencia	Solo comercializa	Experiencia	Precio atractivo para segmento	Conocimientos agroindustria	Venta de productos relacionados	Presencia de canales	Conocimientos agroindustria	Empaque atractivo
	Empaque atractivo	Presencia en Canales	Técnicas administrativas	Relaciones con proveedores	Solo comercializa		Experiencia		Presencia en canales
	Buena relación canales	Relaciones con sus proveedores	Solo comercializa	Venta de productos relacionados	Presencia de canales			Presencia de canales	Experiencia
	Técnicas administrativas								Buena relaciones canales
Desventajas	Mucho stocks de insumos	Empaque poco atractivo	Empaque poco atractivo	Empaque poco innovador	Dependencia de insumos	Empaque poco innovador	Empaque poco innovador	Empaque poco innovador	Dificultades con proveedores
						Poca experiencia			

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

3.1.3 PODER DE NEGOCIACION CON LOS COMPRADORES.

Consiste en que los clientes desean adquirir productos al precio más bajo y de buena calidad lo cual se consigue cuando existe una batalla competitiva entre las empresa de una industria pero cuando existe tanta competencia los clientes compran grandes cantidades, cuando se puede cambiar fácilmente un producto por otro a un costo muy bajo, cuando los productos de la industria no son únicos o estandarizados y finalmente cuando los compradores realicen una integración hacia atrás.

El poder de negociación de los compradores es directamente proporcional al volumen de compra que estos realicen. Por lo tanto los pequeños y medianos compradores tienen una muy baja probabilidad de negociar la venta en beneficio de ellos, no para los llamados grandes clientes, ya que estos basados en los altos niveles de compra pueden llegar a regatear la venta a tal forma de verse beneficiados, ya sea por una disminución del precio de venta o por algún otro estímulo.

Básicamente hay que diferenciar dos tipos de compradores a los cuales se pretende llegar: los consumidores finales y los distribuidores.

Los consumidores finales ante productos genéricos como el huevo de codorniz no tienen problema de cambiarlos de marca, exigiendo condiciones óptimas para ellos de precio y calidad, por lo que cuentan con alta influencia en este aspecto.

Los intermediarios como las grandes cadenas de supermercados, por su parte cuentan con mayor poder negociador de las marcas existentes que se encuentran en sus puntos de venta. Además se encuentran plenamente informados sobre los diferentes productores de huevos de codorniz y las capacidades y condiciones que cada uno tiene, de esta manera se asegura de obtener el precio que más le

conviene y establecer condiciones de pago según sus intereses, lo cual le permitirá conseguir mayores márgenes de ganancia.

3.1.4 PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES.

En este caso se hace referencia a la oferta de materia prima, principalmente todo tipo de insumo para la crianza de las aves y presentación del producto, además se debe tener presente que el poder negociador de los proveedores es bajo y tiene poco margen para la especulación ya que la oferta de insumos es fuerte y los precios pueden ser manejados con facilidad.

En cuanto se refiere a materia prima, los insumos para la crianza de las codornices tenemos:

Los proveedores de balanceado quienes por tener cierta diferenciación en la calidad de su producto cuentan con mayor poder de negociación, sin embargo el mercado les obligan a mantener sus precios ya que sí existen otros competidores en ese sector.

Los proveedores de empaques si tienen relativo poder de negociación, pues no hay muchos que realicen trabajos de calidad y los materiales utilizados son caros, además el mayor poder con el que se cuenta es el volumen de compra.

Frente a proveedores de incubadoras, bebederos automáticos que son productos importados, hay una gran oferta por lo que su adquisición no resulta difícil, incluso son vendidos a través del Internet.

3.1.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que cumplen las mismas funciones o similares que el producto local, la amenaza de los productos sustitutos es muy grande cuando los clientes se ajustan a las estrategias de

costos y cuando el precio de los productos es bajo y su calidad es igual o superior a los de la industria.

En lo referente a los huevos de codorniz existe un producto que puede satisfacer los gustos y necesidad de los clientes, por lo que podemos mencionar al huevo de gallina. Los dos pueden usarse como un importante alimento en la dieta familiar o como ingrediente en preparación de recetas y platillos de cocina. Cabe recalcar que el huevo de gallina tiene tamaño mucho más grande que nuestro producto, su precio es cómodo y accesible para cualquier tipo de cliente.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

Consiste en conocer y evaluar, aquellos factores internos que hacen que Granja Cristina pueda determinar que tan fuerte o débil es frente a sus competidores.

Para realizar el análisis interno se elabora un cuadro de los procesos y subprocesos de la cadena de valor.

3.2.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE GRANJA CRISTINA

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

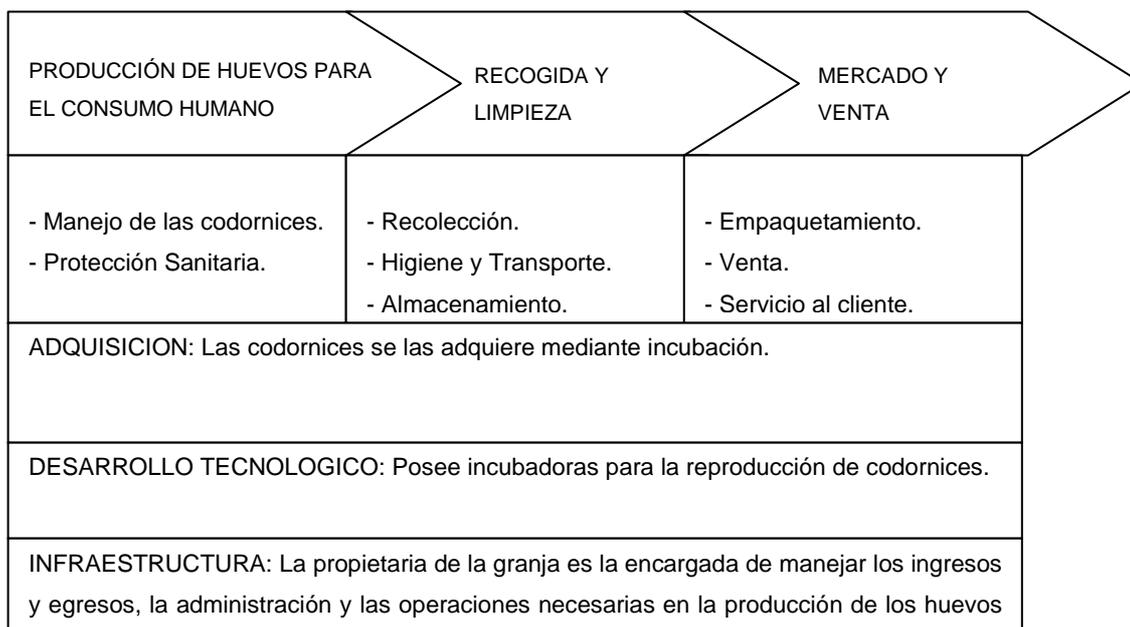
Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al

comprador, así como asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

La cadena de valor indica las fases que atraviesa un producto desde que es una materia prima hasta cuando se convierte en un producto final y llega a sus clientes, razón por la cual las empresas consideran que la cadena de valor consiste en agregar todo el valor que se pueda en la forma más económica posible y lo que es más importante, capturar ese valor.

A continuación se describe la Cadena de Valor de Granja Cristina.

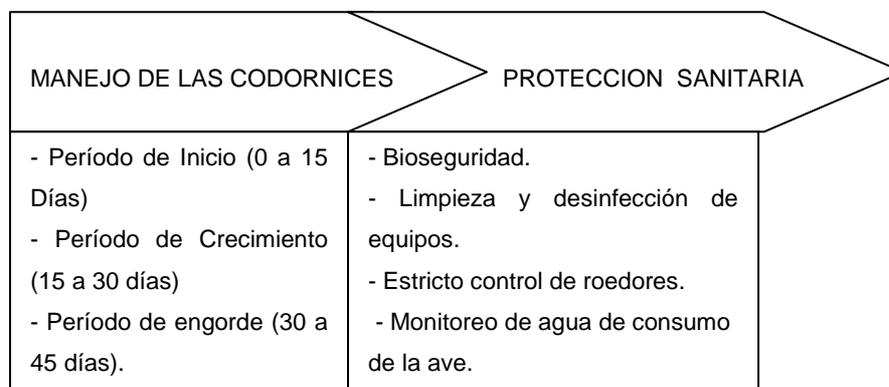
Gráfico 15: Cadena de Valor Granja Cristina



ELABORADO POR: Silvana Gualoto

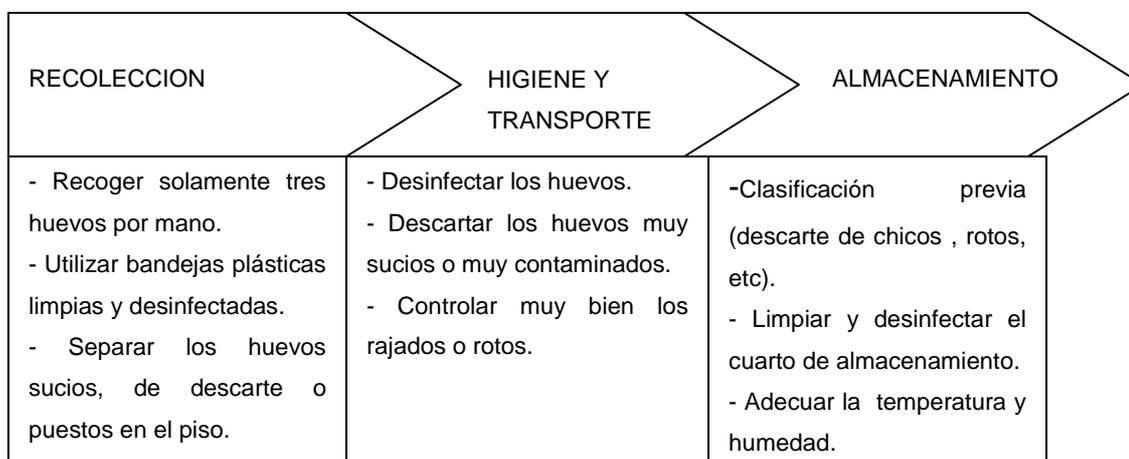
3.2.1.1 Análisis interno de la cadena de valor.

Gráfico 16: Producción de huevos para el consumo humano.

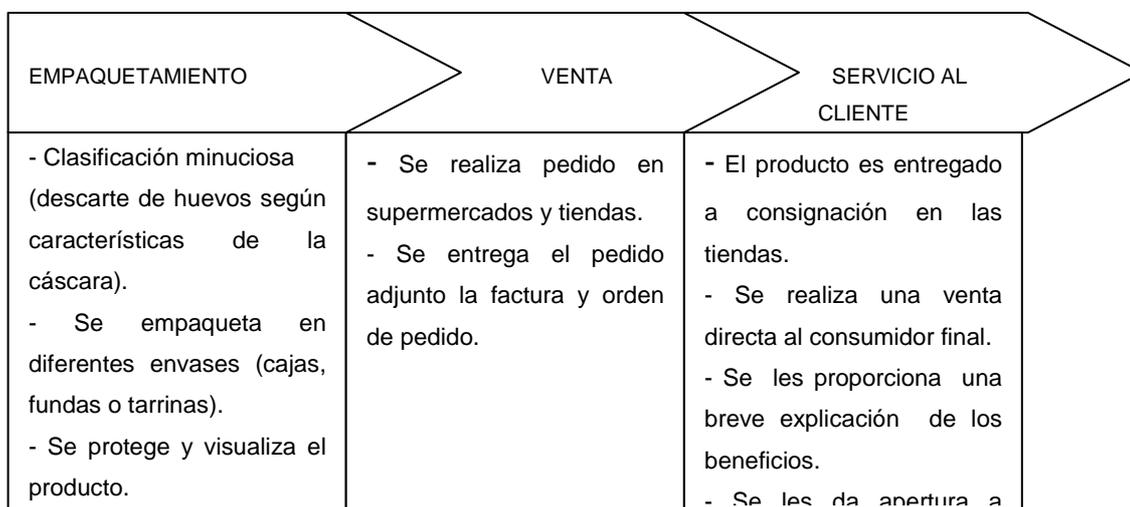


ELABORADO POR: Silvana Gualoto

Gráfico 17: Recogida y Limpieza



ELABORADO POR: Silvana Gualoto

Gráfico 18: Mercado y Venta

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

Una vez identificados los procesos y subprocesos, se procede a determinar la Base de Datos de los factores internos, que consiste en detallar cada una de las características de los procesos y subprocesos internos; luego serán evaluados para determinar cuales de ellos son de mayor importancia y deben incluir en el análisis para lo cual se utilizará la matriz de priorización. Ver Anexo 03.

3.3 MATRIZ FODA

El análisis FODA consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas en el ambiente interno (análisis de la cadena de valor) y Oportunidades y Amenazas que se refiere al entorno externo (análisis de las fuerzas competitivas de Porter).

En el cuadro 24 se muestra la Matriz con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Granja Cristina.

Cuadro 24: MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Atención personalizada a clientes	Falta de iniciativa para el desarrollo de nuevos productos
Adecuadas a las exigencias del mercado	No se ha establecido ningún promocional
Buen Liderazgo.	Personal con poca experiencia.
Gerencia con experiencia.	Falta de aplicación de las políticas de evaluación del desempeño
Funciones claramente definidas.	Los procesos no están totalmente estandarizados
Ambiente Organizacional apropiado	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Nadie ofrece un valor agregado al producto	No existe ningún tipo de comunicación y promoción.
La competencia tiene que posicionar su producto en el mercado	Estrategias innovadoras de nuevos competidores
Incremento constante de la demanda	Poca costumbre de consumo del producto
Puntualidad de la entrega depende del proveedor	Estrategias agresivas del productor de sustitutos
Moderada capacidad de compra	Buena calidad del sustituto
Buenas relaciones con los proveedores	Los productos de la competencia son de buena calidad

ELABORADO POR : Silvana Gualoto

CAPÍTULO 4

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

4.1. GRANJA CRISTINA

4.1.1. HISTORIA

Granja Cristina es una empresa industrial unipersonal que inició sus actividades hace cinco años en el cantón Cayambe, su dueña la Ingeniera Agrónoma Graciela Andrango, impulsada por sus conocimientos y experiencias con aves exóticas y poco conocidas, emprendió con la comercialización de los huevos de codorniz.

La granja ingresó al mercado con 400 codornices, la producción de huevos eran entregados a los pueblos vecinos y entregados al mercado de Otavalo, sin tener competencia significativa a su alrededor.

Dado el crecimiento de la demanda, se vio en la necesidad de comprar más codornices, y realizar más adecuaciones en su infraestructura.

Granja Cristina cuenta con nueva tecnología, 1000 codornices, su producto tiene tres presentaciones: tarrina (24 huevos), cajitas (20 huevos) y fundas (25 huevos), son comercializados en supermercados, tiendas, mercados y realiza venta directa, logrando de está manera satisfacer las exigencias del cliente.

En la actualidad Granja Cristina no dispone de un plan estratégico de mercado, el mismo que es necesario para que la granja participe activamente con su producto, dando a conocer un producto tan importante para la salud humana, buscando de está manera captar y satisfacer con las exigencias de sus clientes actuales y potenciales.

4.1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Sobre la base de lineamientos estratégicos se han diseñado la misión, visión y objetivo de Granja Cristina, se determinaron además los valores, las políticas y los principios organizacionales.

4.1.2.1 Diseño de la misión.

Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Sector Alimenticio
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Habitantes de la Ciudad de Quito
Ámbito de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Provincial
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalismo.
Principios Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de Recursos. • Efectividad.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente. • Cumplimiento de normas legales, de higiene y de seguridad.

4.1.2.1.1 Misión Granja Cristina

“Somos una empresa de servicios para el sector alimenticio de los habitantes de la ciudad de Quito, orientada a satisfacer paladares exigentes con un producto saludable, a través del cumplimiento de normas de higiene, legales y de seguridad, con un recurso humano profesional y con experiencia, comprometido al mejoramiento continuo con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales”.

4.1.2.2 Diseño de la Visión.

Horizontes de Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Corto tiempo 1 año
Posicionamiento en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Líder
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalismo, Compromiso
Principios organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad, Efectividad.
Ámbito de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional

4.1.2.2.1 Visión Granja Cristina

Ser una empresa líder que ofrece un producto saludable, cumpliendo con estándares de calidad, comprometidos a satisfacer las exigencias del sector alimenticio a nivel nacional superando las expectativas de nuestros clientes.

4.1.2.3 Objetivo Granja Cristina

Ofrecer un producto alimenticio de calidad, para satisfacer a los clientes actuales y potenciales, optimizando recursos y cumpliendo las normas legales, de higiene y seguridad, para alcanzar el éxito en forma competitiva a nivel nacional.

4.1.2.4 Valores

4.1.2.4.1 Cliente

- Estar atentos a las necesidades de los clientes y satisfacerlas.
- Brindar un producto de calidad.

4.1.2.4.2 *Personal*

- El compromiso del personal, garantiza que nuestro producto cumpla con los requerimientos necesarios para obtener un producto de calidad.
- La experiencia del personal hace de nuestro negocio sea más competitivo.

4.1.2.4.3 *Responsabilidad*

- Somos un negocio que cumple con las normas de higiene, factor importante para la salud de nuestros clientes.
- Su dueño está atento a lo que ocurra en el entorno para una oportuna y correcta toma de decisiones con el fin de satisfacer a sus clientes.

4.1.2.5. Políticas

- El personal deberá mantener en completo aseo el lugar donde se encuentren las aves.
- Seleccionar el producto de manera cuidadosa, de manera que no exista productos que no contengan las características de un producto de calidad.
- El personal que observe a alguna de las aves con signos de alguna enfermedad, esta autorizado a separarla con el fin de evitar el contagio de las demás.
- Las aves que pasen el ciclo de postura, tendrá que ser separada.

4.1.2.6. Principios

- La utilización eficiente de los recursos existentes, son claros planes de inversión y desarrollo.
- La optimización en la utilización de los insumos que se emplean para la generación del producto.
- La generación de un producto con costo atractivo y competitivo en el mercado.
- El fortalecimiento de la imagen y del producto.

4.2. MERCADO OBJETIVO

Después de haber analizado los factores internos y externo, se ha analizado la situación y perspectivas del sector en el cual la empresa se ubicará.

Para definir el mercado objetivo, se utilizan variables: demográficas, geográficos, beneficios buscados, edad, y estilo de vida.

4.2.1 VARIABLES DEMOGRÁFICAS

El mercado se separa por características demográficas como sexo, edad, estado civil, nivel de ingresos, ocupación, etc.

Con respecto a la edad, hemos considerado al mercado objetivo entre los 18 años a 55 años. Pues a los 18 años las mujeres hoy en día, en su mayoría ya son casadas y empiezan a tener sus primeros hijos o en su defecto si ya se han casado sus hijos están en la edad de comenzar a consumir huevos. Se ha considerado como tope la edad de 55 años ya que a esa edad la dieta comienza

a ser un motivo de preocupación sintiendo la necesidad e interés de cuidar su salud y nutrición.

El sexo es otro factor importante que se tomo en consideración al momento de definir el mercado objetivo, pues a través de nuestra encuesta pude determinar que la mayoría de compradores eran mujeres, a pesar de que esta tendencia en la actualidad ha disminuido y cada vez se observan más hombres realizando las compras.

El nivel de ingresos y la educación, constituyen otros factores importantes, se ha calculado que un nivel de ingresos en el hogar de \$ 400,00 como mínimo se adaptaría al grupo objetivo de Granja Cristina pues la capacidad de paga a la final siempre podrá constituir un limitante al momento de realizar la compra a pesar de existir el deseo de adquirir el producto.

Este valor es considerado como requisito mínimo de una familia promedio para mantenerse en la clase media. Sin embargo, debemos considerar otros factores que podrían influir en el estilo de vida con relación al nivel de ingresos como son: vivienda propia, movilización, pensión del colegio de sus hijos, número de cargas familiares, etc.

Con respecto a la educación, el estudio se orienta a personas con el nivel de instrucción mínimo medio, es decir, que han finalizado la secundaria, pues son quienes poseen un nivel cultural y quienes se interesarían por estar al tanto en lo referente a tendencias alimenticias saludables, así mismo buscarán información al respecto en fuentes de información como médicas, revistas, libros, programas de TV, etc.

El estado civil, es una variable demográfica que resulta interesante para analizar, dado que el resultado de la investigación arrojó que la gran mayoría de los entrevistados son casados y esto de alguna manera garantiza una mayor atención a la salud familiar.

4.2.2 VARIABLES GEOGRÁFICAS

Se empleará la segmentación geográfica en un principio para delimitar el campo de acción en este caso será la Ciudad de Quito específicamente el Sector Urbano. Para posteriormente analizar los barrios o sectores que agrupan personas con características demográficas y en los cuales habían de concentrar la mayoría de esfuerzos promocionales. La segmentación geográfica se fijará básicamente por la ubicación de los puntos de venta que se orienten a sectores con nivel socio-económico medio hacia arriba, y especialmente de las grandes cadenas como supermercados.

4.2.3 VARIABLES POR SITUACIÓN DE USO

La situación u ocasión puede determinar el uso o usos que se le pueda dar al producto para el presente estudio principalmente tiene que ver lo que se relaciona con los hábitos del consumidor, pues la mayoría de las personas que consumen huevos lo hacen en el desayuno. Aquí lo que se quiere lograr es el incremento en la frecuencia de uso y que el producto sea consumido en promedio tres veces a la semana.

Existen además otras ocasiones en las que se puede usar el producto, como reuniones sociales, cócteles, etc. Y sobre todo en las cuales se trabajará en lo referente a la promoción del producto.

4.2.4. VARIABLES DE BENEFICIOS

Relacionándolos con las otras variables, los de beneficios constituirán aquellas que tienen que ver con la información que se proporciona a los consumidores actuales y potenciales, sobre los beneficios que representa el consumo de los huevos de codorniz en la alimentación y salud familiar.

Es importante señalar que tiene mucha influencia las actuales tendencias por preservar y mejorar los hábitos alimenticios con el fin de conservar una vida más saludable lo cual se relaciona directamente con el estilo de vida de las personas.

4.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

De acuerdo a la investigación de mercado realizada se puede decir que, nuestros clientes actuales y potenciales está constituido por los habitantes de la Ciudad de Quito, los mismos que constituyen el mercado primario. Además se puede considerar un mercado secundario que son los supermercados, tiendas y mercados que es un segmento pequeño con una tasa de consumo muy grande.

Según los resultados obtenidos de la investigación de mercados se determinó que existe un promedio en frecuencia de compra de huevos de codorniz mensual.

4.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING BAJO LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS EMPRESARIALES

4.4.1. OBJETIVOS

Los objetivos proporcionan criterios para evaluar con datos disponibles el desempeño de la organización debido a que son la guía para el cumplimiento de la misión de la empresa, por lo que deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento.

4.4.1.1. Objetivos de Ventas

- Incrementar la venta en número de cajas en un 2.18% más que las del año actual, tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento de la población según el INEC.
- Aumentar la participación del mercado en un 5% en el siguiente año, según estimación a la intensa campaña publicitaria que se llevará a cabo.

4.4.1.2. Objetivos consumidores actuales

- Mejorar el trato personalizado en la venta directa, es decir un mejoramiento continuo en la atención al cliente.
- Mantener y mejorar la calidad del producto de acuerdo a los requerimientos de los clientes actuales y potenciales.

4.4.1.3. Objetivos nuevos consumidores

- Incrementar el número de nuevos clientes en la ciudad de Quito para el año 2007.
- Conseguir ser el pionero de comercialización de huevos de codorniz, logrando que los consumidores hagan de una costumbre el consumo de este producto.

4.4.2. ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO

4.4.2.1. Estrategia de diferenciación

La estrategia que propongo para Granja Cristina es:

Una estrategia de diferenciación basada en la calidad del producto, a través del cumplimiento de normas de higiene, legales y de seguridad garantizando al consumidor una alimentación saludable.

Esta diferenciación reducirá el carácter susceptible del producto, aumentado la fidelidad y por ende la implementación de una costumbre alimenticia generalizada.

4.4.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

4.4.3.1. Estrategia de penetración de mercados

La estrategia de crecimiento consiste en intentar aumentar las ventas del producto actual en el mercado de Granja Cristina.

La estrategia de penetración de mercado está basada en desarrollar la demanda primaria, interviniendo sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño del mercado total.

El desarrollo de la demanda primaria se consigue incitando a los compradores a consumir más por ocasión de consumo.

4.4.3.2. Estrategia de desarrollo para los mercados

Una estrategia de desarrollo de productos consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.

La estrategia de desarrollo para los mercados de Granja Cristina esta basado en ampliar la gama de productos, a través de los diferentes niveles de calidad como la creación de nuevas presentaciones.

4.4.4. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

4.4.4.1. Estrategia de integración hacia abajo

La estrategia de integración hacia el consumidor, tiene como finalidad una mejor comprensión de las necesidades de los clientes consumidores de este producto,

Granja Cristina, por lo tanto podrá encontrar eficazmente las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

4.4.5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

4.4.5.1. Estrategia del líder

Las estrategias del líder buscan evitar el ataque de los competidores, por lo que he elegido la estrategia más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder como es la de desarrollar la demanda global, intentando descubrir nuevos consumidores del producto y aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo.

4.5. MARKETING MIX

4.5.1. PRODUCTO

La codorniz es productora de huevos de codorniz de gran calidad alimenticia, cuya fama también se debe por su reducido tamaño.

Un huevo equivale a dos de gallina o a 100 gramos de leche, por lo que contiene bajos niveles de grasa o alto nivel de proteína. Esta ave logra poner hasta los tres años de edad 300 huevos al año y su producto es ampliamente comercializado en los mercados.

El huevo logra pesar 10 gramos y su reducido tamaño y cascarón con manchas negras, atrae la atención de los niños que se niegan a comer los de gallina.

Y es que todos los huevos son nutritivos, pero el de la codorniz, tiene la peculiaridad de contener altos niveles de proteínas (que se encuentran mayormente en la clara) y bajo nivel de colesterol. De ahí que es recomendado su consumo en las personas con problemas de circulación, con diversos tipos de cáncer, mujeres lactantes, ancianos, niños entre otros.

Los huevos de codorniz son de forma ovoide, longitud 3cm, anchura de alrededor del 2.5cm, la coloración de la cáscara es variable, clara amarilla, marrón claro, verdosa u obscura, salpicada de manchas marrón oscuro o negras, que pueden ser pequeñas, medianas o grandes.

Como alimento, el huevo de codorniz contiene algunos de los principales elementos nutritivos que el hombre requiere en su dieta diaria, recomendado inclusive para los siguientes tratamientos:

- Anemias y crecimiento deficiente en los niños.
- Dieta de ancianos, personas con problemas de corazón, hipertensas, colesterol.

- En algunos países asiáticos y Brasil se considera que los huevos de codorniz tienen cualidades afrodisíacas.

Cuadro 25: Comparación Componentes Huevos de Codorniz Vs Gallina y Pavo

Componentes	Codorniz	Gallina	Pavo
Colesterol (mg/gr yema)	11.96	14.18	15.67

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

Cuadro 26: Comparación Características Huevos de Codorniz Vs Gallina

Características	Codorniz	Gallina
Peso (gr)	10.30	56.74
Albumina (%)	56.54	57.06
Yema (%)	32.58	31.06
Cáscara (%)	9.85	10.74

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

Para el análisis se debe tener en cuenta los cinco niveles del producto que son: el beneficio central, el producto genérico, el producto esperado, el producto aumentando, y el producto potencial.

El beneficio central que ofrecerá Granja Cristina a sus clientes será, salud y nutrición, ya que estos son los beneficios que obtendrán los consumidores al adquirir nuestro producto.

El producto genérico que entregará la empresa es el huevo de codorniz en estado natural, que representa la versión básica del producto.

El producto esperado que entregará Graja Cristina es un huevo de codorniz que cumpla las condiciones ópticas de frescura, integridad, tamaño, sabor y calidad ya

que estos son los beneficios que los potenciales clientes esperan tener del producto ofrecido.

El producto aumentado son los servicios y beneficios adicionales que distinguirá la oferta de Granja Cristina de los demás competidores, es así que se buscará adicionar un valor en aspecto como empaque, promociones, servicio al cliente, eficiencia en la entrega del producto, entre otros.

El producto potencial se basa en toda la capacidad que tenga Granja Cristina de agregar valor en un futuro para mejorar el producto ya sea en procesamiento de los huevos para garantizar su frescura o cualquier otra característica para servir de mejor manera a los clientes.



4.5.2. PRECIO

El precio de los huevos de codorniz, depende de las diferentes presentaciones del mismo y de la empresa que lo distribuye, estos no están regulados por ninguna institución.

Los precios de Granja Cristina son los siguientes:

Cuadro 27: Lista de Precios Huevos de Codorniz Granja Cristina

PRESENTACION	CANTIDAD UNIDADES	PRECIO
TARRINA	24 HUEVOS	\$ 1,00
CAJA	20 HUEVOS	\$ 1,00
FUNDA	25 HUEVOS	\$ 1,00
GRANEL	1 HUEVO	\$ 0.05

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

Con referencia al precio no se ha optado por una estrategia de precios bajos ya que la competencia podrá adoptar estrategias similares, en el caso del sector coturnicultor en que la demanda crece lentamente está acción podría ocasionar que cada uno de los participantes del mercado reduzcan las utilidades y los porcentajes de participación se mantengan relativamente iguales.

Una estrategia de fijación de precios bajos se justificaría únicamente si Granja Cristina tuviese economías de escalas superiores y la demanda creciente con lo cual se lograría desplazar a los otros competidores y ampliar el volumen de ventas.

4.5.3. DISTRIBUCIÓN

4.5.3.1. Canales de distribución

Los canales de distribución más comunes y generalizados para este tipo de productos son los que se presentan a continuación:

4.5.3.1.1. Supermercados

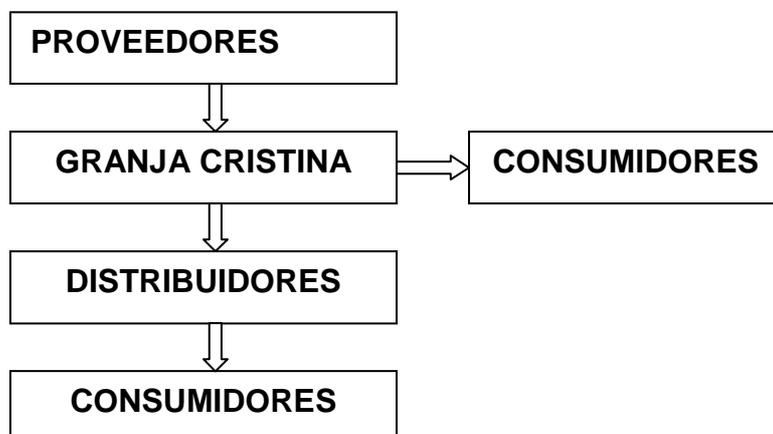
Los supermercados ubicados tanto en el norte, sur y centro de la ciudad constituyen el principal canal de distribución, ya que cumplen con la función de hacer llegar el producto al consumidor final.

4.5.3.1.2. Mercados y tiendas

Los mercados y tiendas son canales de distribución importante para nuestro producto, ya que estos hacen que nuestro producto llegue directamente al consumidor final.

4.5.3.2. Diseño del Canal de Distribución para Granja Cristina

Empieza desde el momento en que se compra la materia prima, la producción de los huevos y la entrega a distribuidores que lo venden a los consumidores finales.



Debemos recalcar que Granja Cristina realiza la entrega de nuestro producto de manera directa al consumidor final.

De acuerdo a nuestra Investigación de Mercados tenemos que nuestros clientes actuales y potenciales realizan en su gran mayoría en supermercados, por lo que la distribución será selectiva, lo cual permite llegar a los distribuidores que venden al grupo objetivo en la Ciudad de Quito.

Estas grandes de cadenas de supermercados, poseen un sistema interno de distribución, por lo que la entrega del producto se la realiza en la bodega y ellos se encargan de repartirla a sus locales de acuerdo a la rotación que presente cada uno.

4.5.4. COMUNICACIÓN INTEGRAL

Es imprescindible entender que los huevos de codorniz constituyen un producto genérico por lo tanto los principales objetivos son crear entendimiento y comprensión en los consumidores acerca de los beneficios o propiedades de los huevos, además se pretende crear una imagen de marca que permita diferenciar de sus competidores.

Esta información que se proporcionará a los clientes constituirá la base de decisión al momento de escoger entre una marca u otra y realizar la compra. Además se busca conseguir un cambio de actitud en aquellos consumidores que están acostumbrados a consumir únicamente huevos de gallina.

Granja Cristina buscará un posicionamiento en la mente de los consumidores como la empresa líder en la producción y comercialización del huevo de codorniz, a través de una estrategia de diferenciación, dando como valor agregado: presentación, seguridad del producto, alternativas nuevas de consumo, frescura, etc.

Las formas de comunicación que se llevar para la venta de huevos de codorniz serán: venta personal y publicidad.

4.5.4.1.Venta personal

Se realizará la presentación directa del producto al consumidor final, de tal manera que se de a conocer de manera directa los beneficios y características alimenticias de nuestro producto.

Lo que queremos lograr con esto es transmitir el mensaje de salud y nutrición que brindan los huevos de codorniz y su importancia en la dieta familiar; resaltando los contenidos vitamínicos y proteínicos, y su bajo nivel de colesterol en conjunto con una imagen corporativa que refleje la responsabilidad con la que se maneja el producto en cuanto a frescura, integridad, etc.

También se desarrollará una base de datos de los actuales y potenciales distribuidores con el fin de realizar un servicio tanto a nivel de pre-venta, venta y post-venta y así facilitar estas labores y conseguir clientes satisfechos.

La venta personal es la principal fuente de información, pues a través de las relaciones en los puntos de venta se obtiene la información clave sobre aceptación de nuestro producto o las razones de rechazo del mismo.

4.5.4.2.Publicidad

Granja Cristina dará a conocer su producto en revistas como artículos enfocados a una mejor alimentación para el logro de un mejor estilo de vida, también se hará un página web con todos los beneficios de consumir este producto.

Se intentará acudir a programas de televisión para concertar entrevistas o realizar publi-reportajes. También utilizaremos medios de prensa escrita, ya sea en

secciones de interés microempresarial o familiar, como por ejemplo en los suplementos de la revista Familia, Agromar, etc.

Para los puntos de venta se proveerá de material de apoyo de merchandising, volantes, afiches, etc., los cuales contribuirán a la creación de imagen deseada por la empresa. Ver Anexo – 6

Se realizarán visitas de chequeo semanal con el fin de que los productos tengan la rotación adecuada para garantizar la frescura de las mismas, así como para formar pedidos e incentivar el incremento de las ventas.

4.6. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico representa de forma gráfica los objetivos estratégicos y su interrelación y dirige cuatro perspectivas: cliente, financiera, procesos y desarrollo humano y tecnológico.

Perspectiva Crecimiento / Desarrollo

Se tiene previsto elaborar un programa básico de capacitación e incentivos para el personal, tanto para quienes se encargan del manejo de las aves como para el equipo de ventas, con la finalidad de proporcionarles conocimientos técnicos específicos sobre el manejo de las codornices así como desarrollar sus habilidades y motivar al personal para que desempeñen mejor su trabajo.

Entre los incentivos que se brindarán al personal podemos mencionar, refrigerio y almuerzo diario, comisiones por ventas y agasajos.

Perspectiva Procesos

Los procesos operativos de incubación, cría, engorde serán realizados bajo estrictos parámetros de control y normas biosanitarias que garanticen una óptima calidad de los huevos a ser comercializados.

Para lo cual se mantendrá la asistencia técnica de un Veterinario especializado en codornices, quien se encargará de realizar la evaluación periódica del estado de salud de las aves y les suministrará las vacunas y medicamentos necesarios.

Las instalaciones cumplirán con todos los parámetros técnicos en relación a los requerimientos de espacio para las aves, tipo de suelo, comederos, bebederos, normas de higiene diaria en los galpones, etc., y se utilizarán equipos de alta tecnología en las fases de incubación y nacimiento.

Los huevos de codorniz serán comercializados a través de supermercados, mercados y tiendas mediante la creación de un equipo de ventas que se encargará de introducir el producto en los puntos de venta, para lo cual tendrán el apoyo de las campañas publicitarias que se realizarán, como incentivo a su esfuerzo se les pagará comisiones por ventas.

Los productos para la venta en supermercados y tiendas tendrán las siguientes presentaciones: cajas de cartón con 20 unidades y tarrinas con 24 unidades, para los mercados tarrinas con 24 unidades y fundas con 25 unidades.

Los empaques de los huevos de codorniz tendrán un diseño que permita ver la calidad del producto, a la vez los consumidores podrán informarse de los beneficios de consumir los huevos de codorniz.

Los huevos de codorniz serán comercializados bajo la marca "Granja Cristina", para lo cual se ha diseñado un logotipo para su mejor diferenciación.

También se ha considerado la posibilidad de comercializar a futuro la carne de la codorniz y de sus derivados, tales como: plumas y desechos para utilizarlos como abono.

Se realizarán intensas campañas de promoción (Marketing Masivo, Relacional y Promocional). En lo referente al Marketing Masivo, se realizarán publicaciones de anuncios en la prensa, en revistas especializadas, se repartirán hojas volantes en

los sitios donde vive el segmento objetivo, se ubicarán afiches en los puntos de venta.

Dentro de lo que es Marketing Relacional se enviarán insertos en estados de cuenta de tarjetas de crédito (realizando una segmentación para que los insertos sólo lleguen a los tarjetahabientes de clase media – media alta). Además, se creará una base de datos de clientes para poder enviarles regularmente mails promocionando nuestros productos.

Con respecto al Marketing Promocional consistirá en Merchandising o Publicidad en puntos de venta: supermercados, mercados y tiendas.

Perspectiva Clientes

Una buena imagen de la empresa, los precios y la calidad excelente que ofrecerá “Granja Cristina” además de un buen servicio post-venta y una relación extraordinaria, etc., harán que sean variables que se derivan de una excelencia en los procesos y actividades de la empresa, lo cual, generará una fidelización importante.

Se incluirá en las presentaciones del producto información importante acerca de los huevos de codorniz, como son los beneficios que éste producto nos ofrece al consumirlos.

Ofreceremos un producto basado en la calidad, a través del cumplimiento de normas de higiene, legales y de seguridad garantizando al consumidor una alimentación saludable.

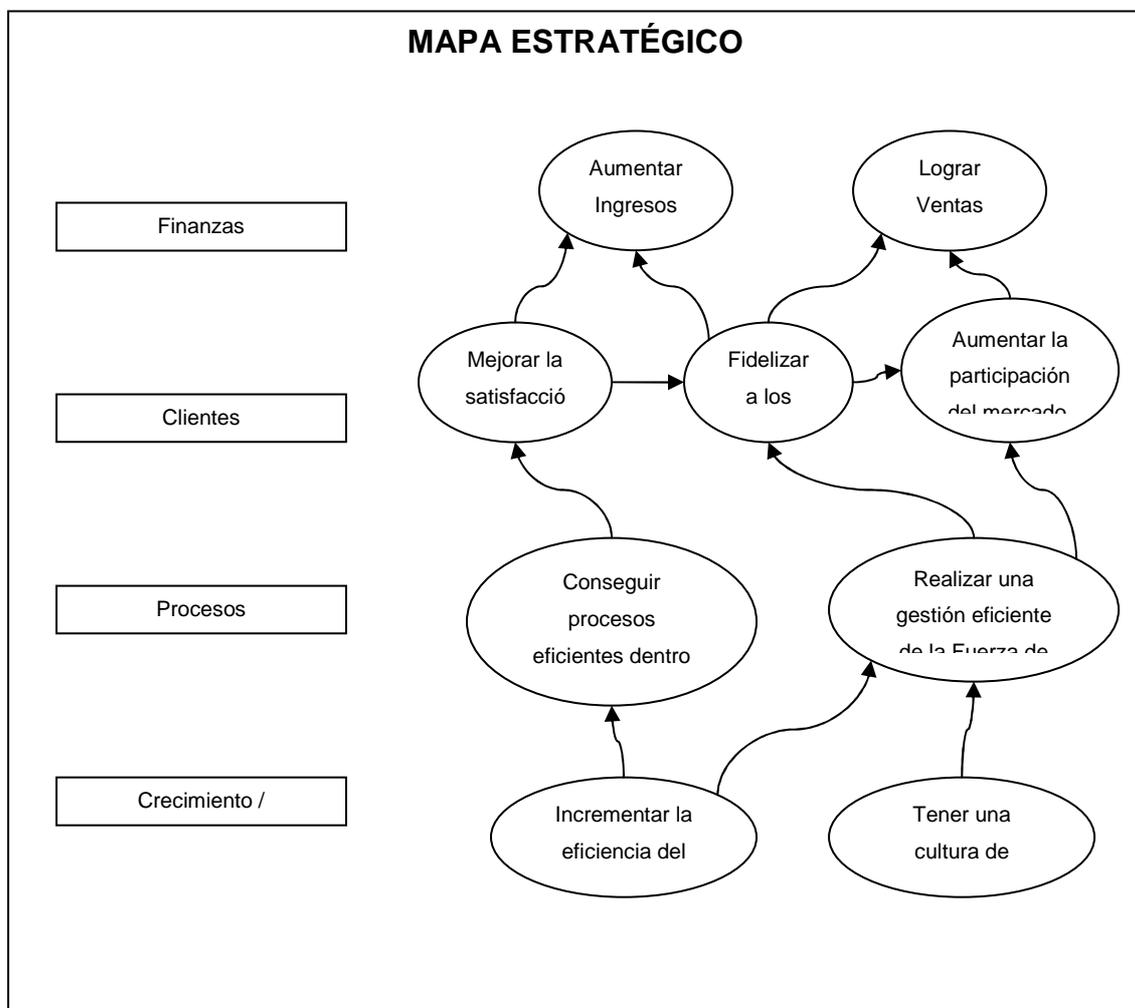
Se mantendrá y mejorará el trato personalizado en la venta directa, obteniendo un mejoramiento continuo en la atención del cliente.

Perspectiva Finanzas

Se aumentará los ingresos de “Granja Cristina” con más ventas, realizando una gran campaña de publicidad, logrando que los consumidores hagan de una costumbre el consumo de este producto.

El precio es un factor importante para lograr rentabilidad en éste negocio, el mismo que no es regulado por ninguna institución, por lo que éste producto estará a la venta a un precio justo, el mismo que ofrecerá a sus clientes, salud y nutrición que son los beneficios que los consumidores obtendrán al adquirir el producto, puesto que los clientes buscan la mejor relación precio-valor.

A continuación se muestra el “Mapa Estratégico” del proyecto, elaborado para visualizar la interrelación entre los objetivos propuestos para cada una de las cuatro perspectivas del negocio:



CAPÍTULO 5

PLAN DE ACCIÓN

5.1. OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN

El Plan de Acción de Granja Cristina tiene por objetivo presentar y transmitir las acciones que serán desarrolladas a partir del segundo semestre del año 2007.

El Plan de Acción que presentamos a continuación presenta los objetivos perseguidos por la dueña del negocio como por todos quienes de manera directa e indirecta pertenecen a esta empresa, presentándose así el marco general y los elementos específicos para promover y orientar el desarrollo y operación del Plan de Marketing.

Para poner en marcha el Plan y su desarrollo, este demandará la colaboración y comprensión de todos quienes conforman Granja Cristina.

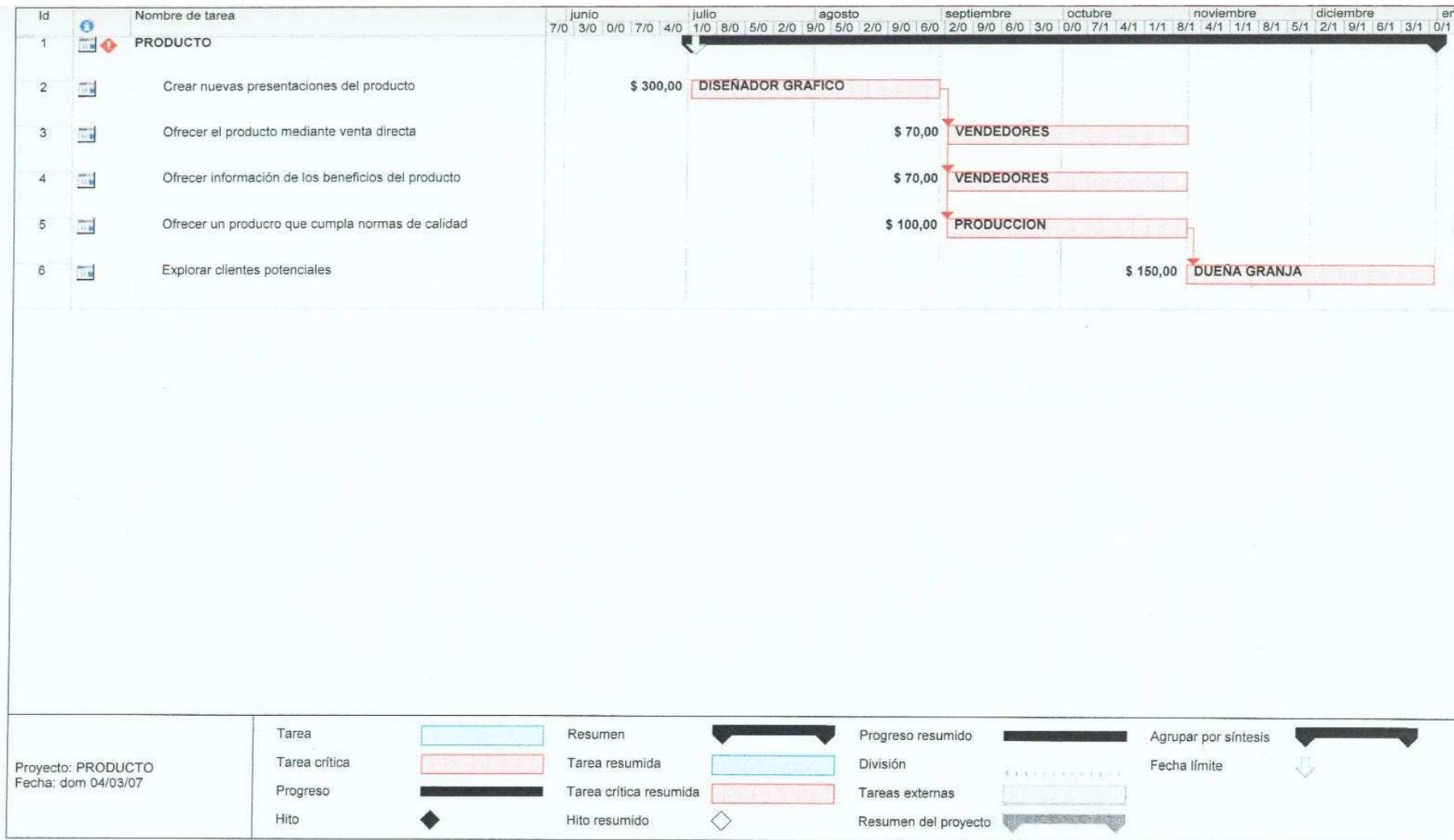
A continuación se presenta el diseño de los planes tácticos para cada variable del Marketing Mix aplicada en Granja Cristina:

5.1.1. PLAN TÁCTICO PRODUCTO

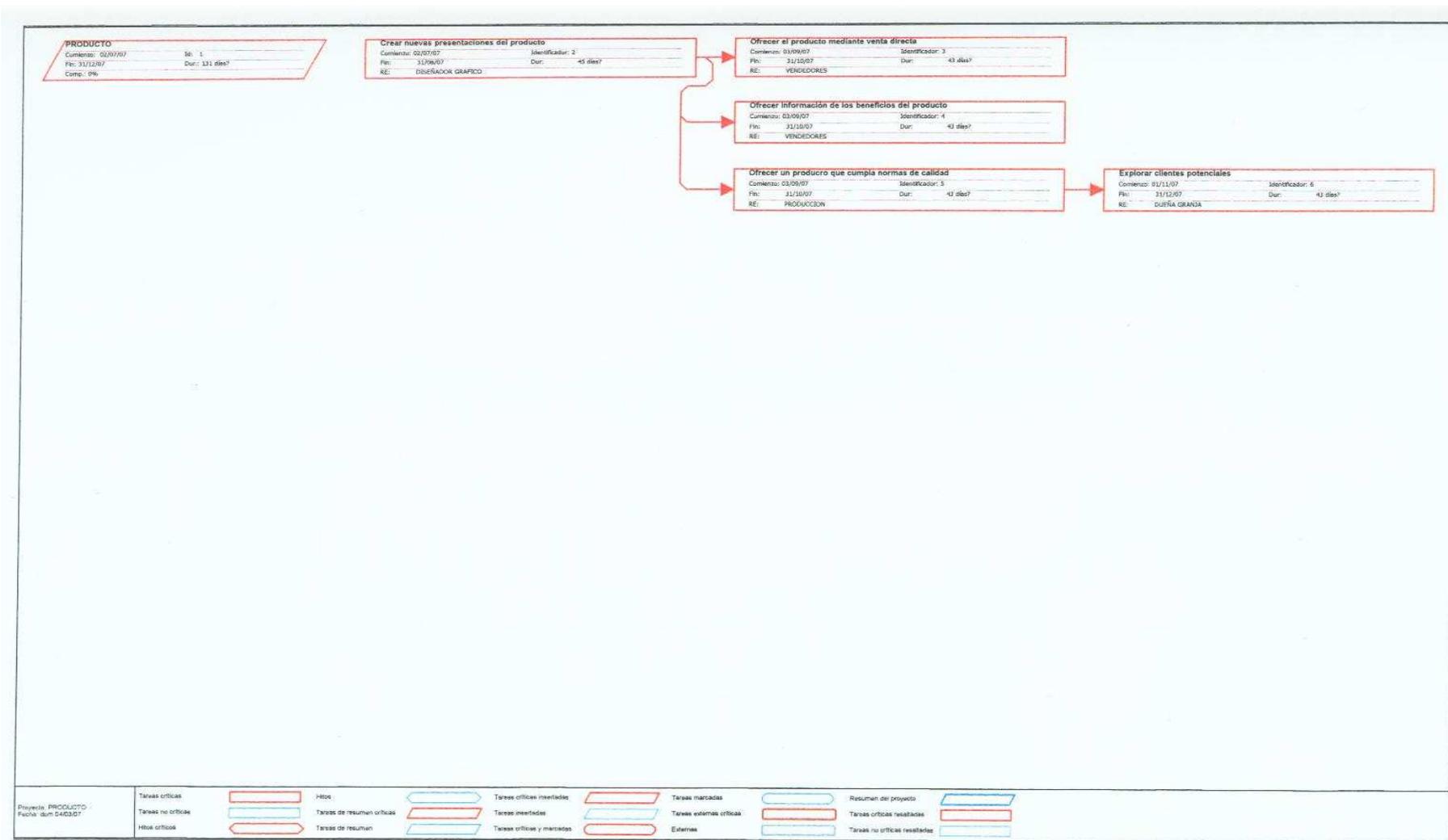
Decisión Estratégica	Acciones	Responsable	Tiempo Programado	Costo	Indicador
Desarrollar la demanda primaria, interviniendo sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño del mercado total.	- Ofrecer información de los beneficios de nuestro producto.	Dueño de la Granja	Julio 07 - Dic 07	\$ 70,00	Nuevos Clientes / Total Clientes
	- Ofrecer un producto que cumpla con normas de higiene, legales y de seguridad con el fin de brindar un producto de calidad.	Producción	Sep 07 - Oct 07	\$ -	Control de Calidad
Ampliar la gama de productos, a través de los diferentes niveles de calidad.	- Crear nuevas presentaciones de nuestro producto.	Dueño de la Granja-Diseñador Gráfico	Julio 07 - Agosto 07	\$ 300,00	Nuevos Clientes / Total Clientes
	- Explorar clientes potenciales.	Dueña Granja	Nov.07 - Dic. 07	\$ 150,00	
Mejorar la comprensión de las necesidades de los clientes consumidores de este producto.	- Ofrecer el producto mediante la venta directa.	Vendedores	Sep 07 - Oct 07	\$ 70,00	Visitas efectuadas/visitas proyectadas

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

5.1.1.1. Diagrama de Gantt Valorado



5.1.1.2. Diagrama de Red CPM



5.1.2. PLAN TÁCTICO PRECIO

Decisión Estratégica	Acciones	Responsable	Plazo	Indicador
Aumentar los precios de ciertos productos	- Selección de proveedores de alimento para las aves.	Dueño de la Granja	Julio 07 - Agosto 07	Evaluación de proveedores
	- Selección de proveedores de materiales.	Dueño de la Granja	Julio 07 - Agosto 07	Evaluación de proveedores
	- Optimización de los servicios básicos.	Personal	Julio 07- Diciembre 07	Planillas de servicios básicos del primer semestre 2007/Planillas de servicios básicos del segundo semestre 2007
Incrementar cuota de mercado.	- Facilidades de pago, ventas a consignación.	Dueño de la Granja	Sep 07 - Dic 07	Nuevos Clientes / Total Clientes
	- Comisiones sobre ventas.	Dueño de la Granja	Enero 08 - Dic 08	Visitas efectuadas/visitas proyectadas

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

5.1.2.1. Diagrama de Gantt Valorado



5.1.2.2. Diagrama de Red CPM

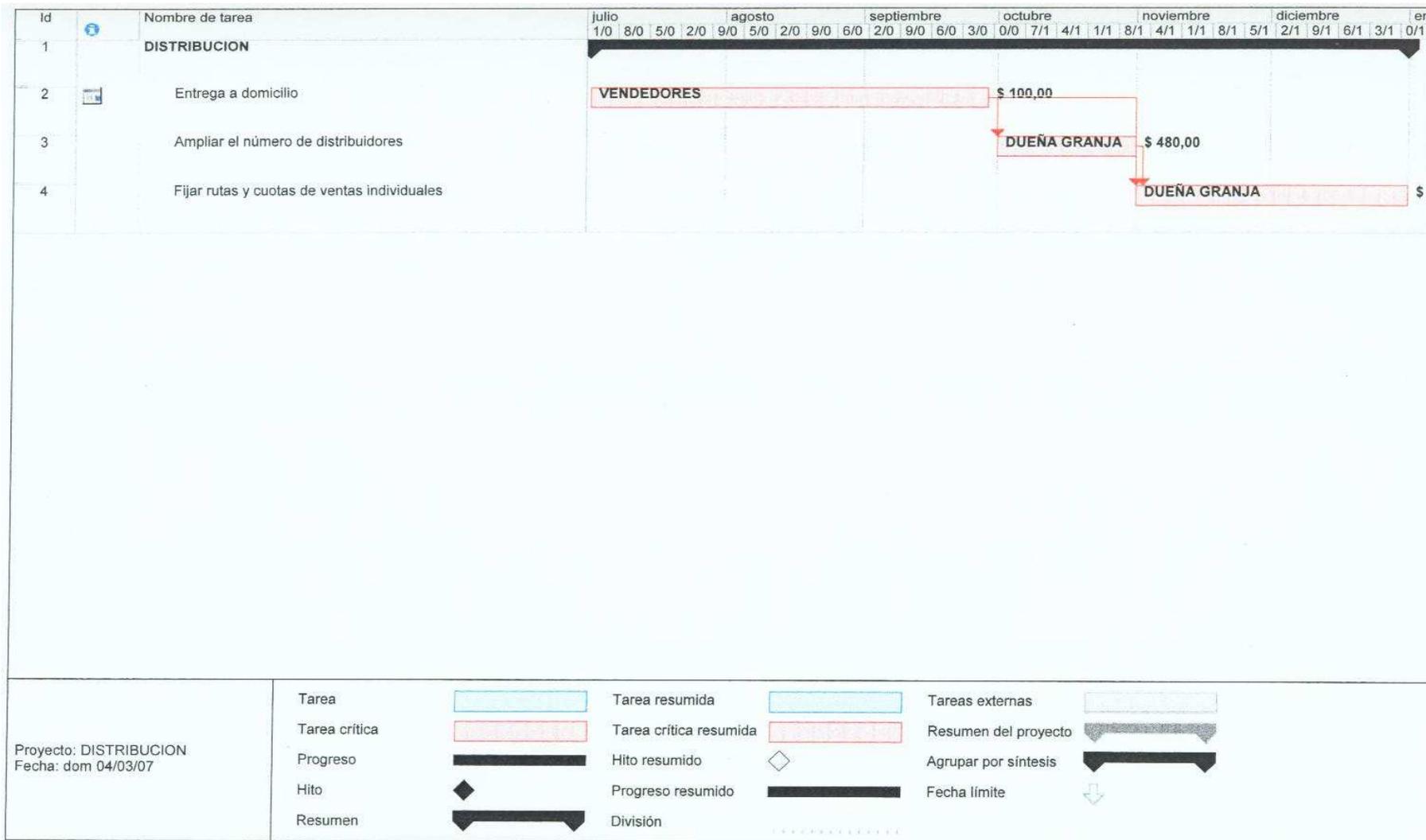


5.1.3. PLAN TÁCTICO DISTRIBUCIÓN

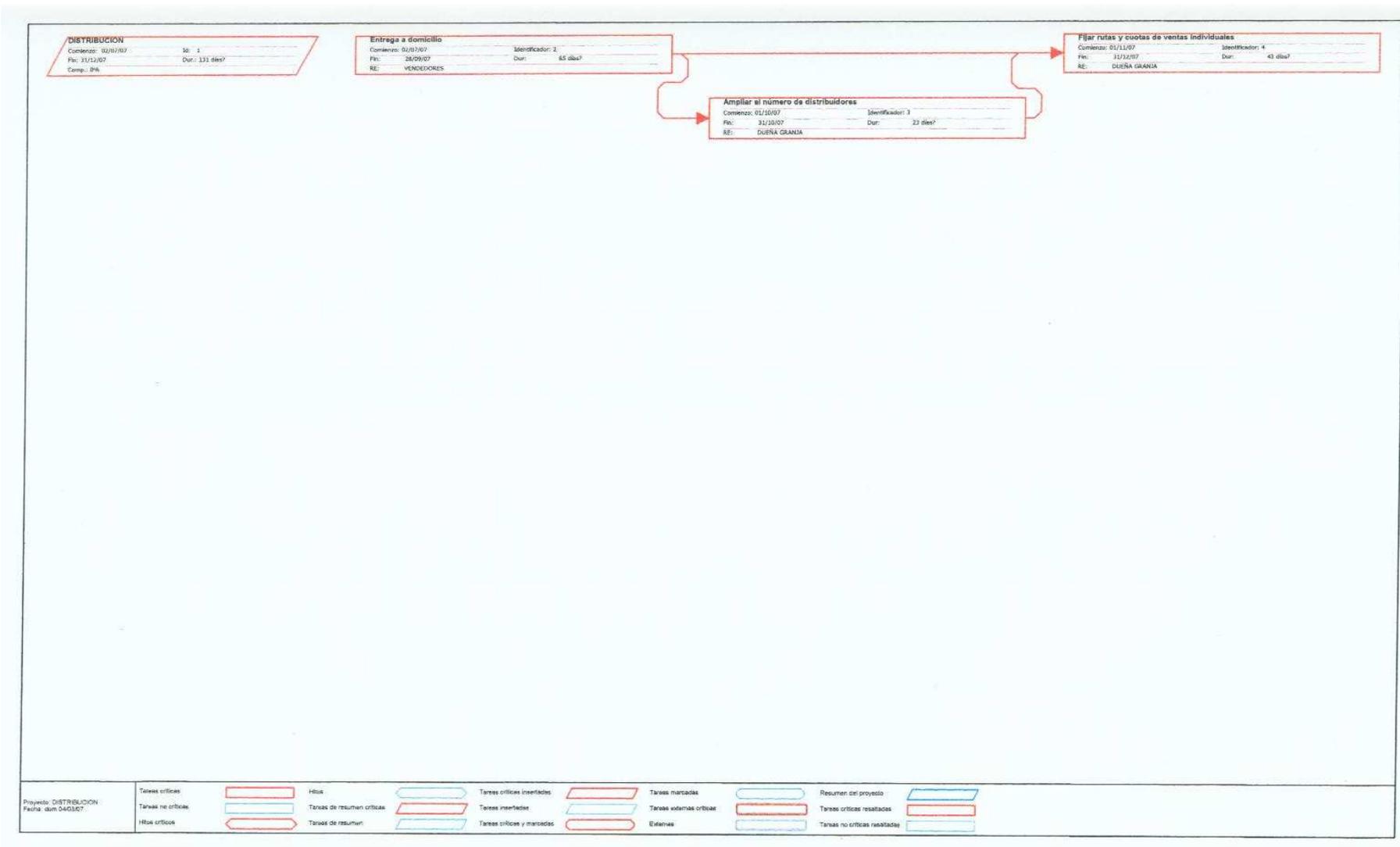
Decisión Estratégica	Acciones	Responsable	Plazo	Costo	Indicador
Fortalecer la red de distribución del producto.	- Entrega a domicilio.	Vendedores	Julio 07 - Sep 07	\$ 100,00	Número clientes atendidos / Total Clientes
Potenciar la red de ventas.	- Ampliar el número de distribuidores hasta 6.	Dueña Granja	Oct-07	\$ 480,00	Ventas actuales- Ventas anteriores
Seguimiento de la acción comercial.	- Fijar rutas y cuotas de ventas individuales	Dueña Granja	Nov 07 - Dic 07	\$ -	Control Hoja de Rutas

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

5.1.3.1. Diagrama de Gantt Valorado



5.1.3.2. Diagrama de Red CPM

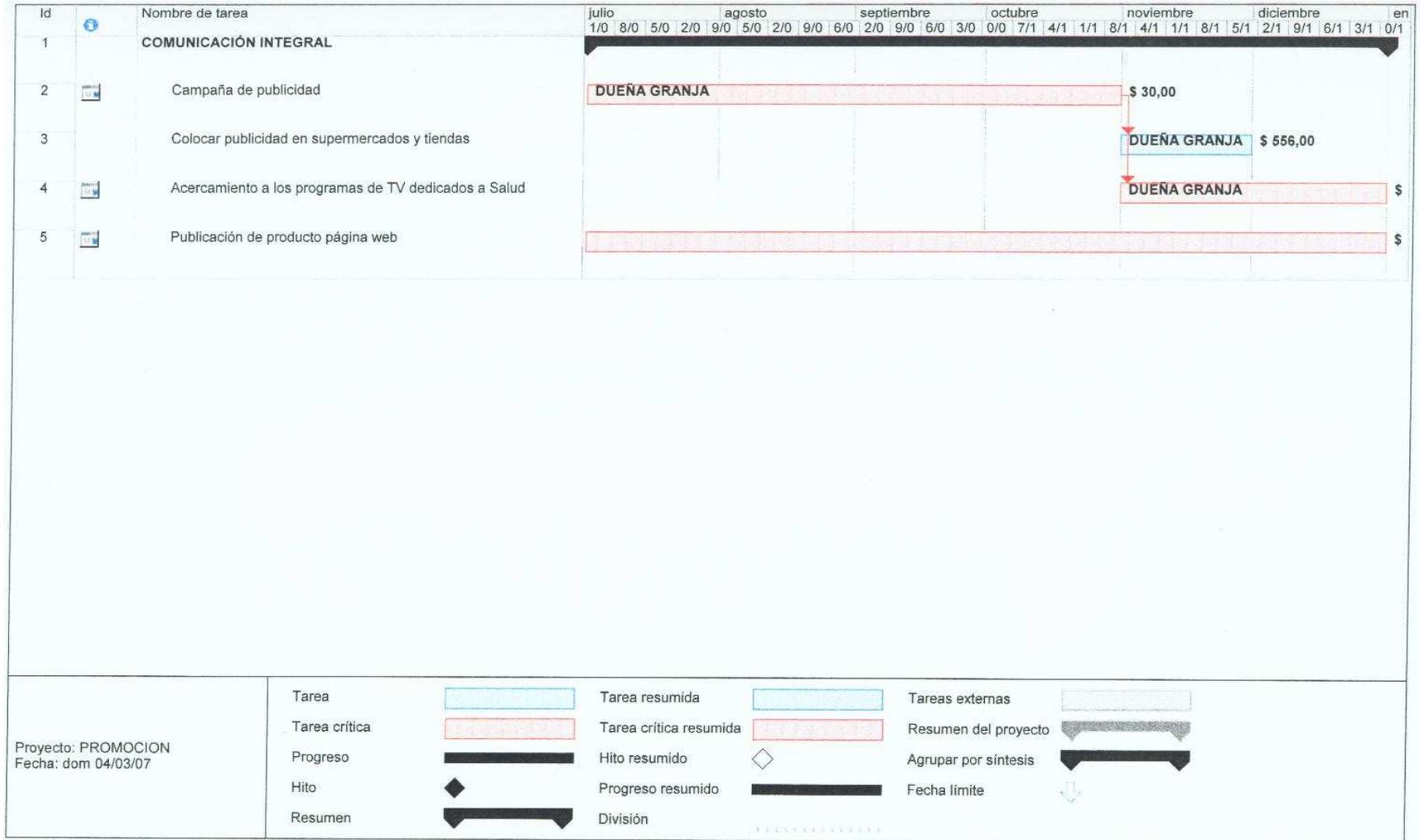


5.1.4. PLAN TÁCTICO COMUNICACIÓN INTEGRAL

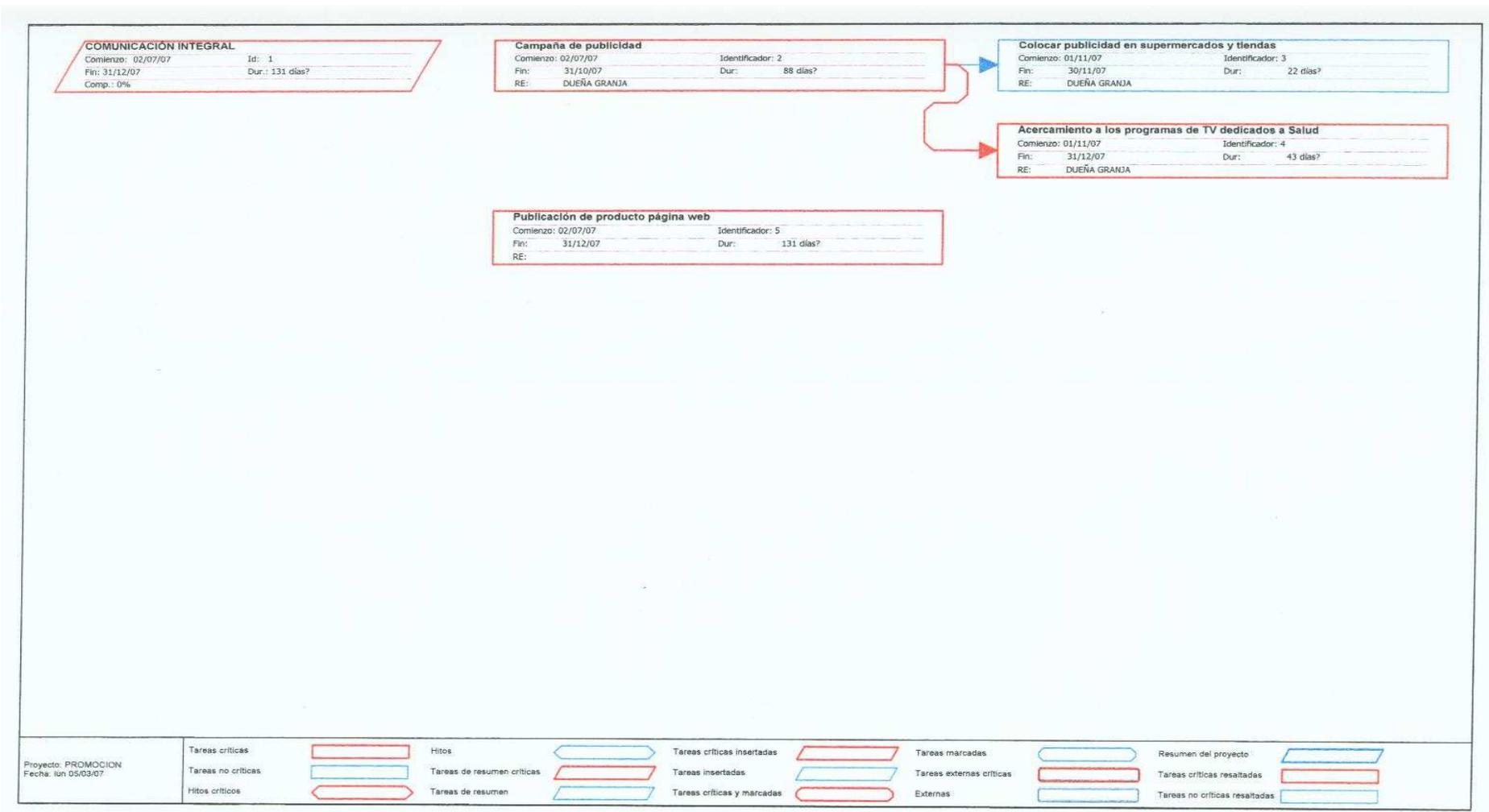
Decisión Estratégica	Acciones	Responsable	Plazo	Costo
Promocionar al producto y empresa en medios accesibles al mercado meta.	- Campaña de publicidad: Publicidad directa	Dueño de Granja	Julio 07 - Dic 07	\$ 30,00
	- Publicar el producto en la página web.	Dueño de Granja	Julio 07 - Dic 07	\$ 480,00
	- Colocar publicidad en supermercados y tiendas como afiches, adhesivos, tarjetas de presentación, hojas volantes	Dueño de Granja	Julio 07 - Dic 07	\$ 556,00
	- Acercamiento a programas de TV dedicados a Salud Familiar.	Dueño de Granja	Julio 07 - Dic 07	

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

5.1.4.1. Diagrama de Gantt Valorado



5.1.4.2. Diagrama de Red CPM



5.2. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

Cuadro 28: Costos Publicitarios

Medio	Cantidad	Costo anual
WEBSITE, incluye: Hosting por un año en los EEUU, que incluye: 100 MB Espacio E-mails ilimitados Acceso a Webmail 1000MB Transferencia Dominio: www.nombreweb.com Diseño max. 7 páginas con animación Flash, que incluye: Página de Menú o Inicio: Detalle de la WEB con acceso directo a cualquier página interna, incluye FRAME animado. PAGINA 2-3-4-5-6: Promoción de Productos (Detalle proporcionado el cliente), incluye FRAME animado y detalle de producto con animación FLASH, Música de fondo. PAGINA 7: Formulario para Contactos entre el Cliente y la Empresa, incluye FRAME animado. Hosting y Dominio se paga cada año	1	425,60
Afiches Material : Couche de 150 gr. Tamaño: 60x40cm Impresión: Tres colores planos	1.000	350,00
Adhesivos Material: Papel adhesivo con la LACA UV 1/2 CORTE Tamaño: Diámetro 9 cm. Impresión: Tres colores planos	8.387	1.073,54
COSTO TOTAL US\$		1.899,14

Cuadro 29: Costos de presentación del Producto

Medio	Cantidad	Costo Total
Cajas Material : Dúplex 400 gr. Tamaño: 32*25 cm Impresión: FULL COLOR	1200	392,40
Tarrinas Material: Plástico	8387	536,77
Fundas Material : Celofán	1200	8,40
COSTO TOTAL US\$		937,57

Cuadro 30: Costos servicio al cliente

Medio	Cantidad	Costo Total
Hojas Membretadas Material: Papel Bond de 75 gr. Tamaño: INEN Impresión: Tres colores planos	1000	85,00
Tarjetas de presentación Material: Hilo Americano Tamaño:9x5,5 cm Impresión: Tres colores planos	1000	78,00
COSTO TOTAL US\$		163,00

Cuadro 31: Presupuesto de Marketing

PRESUPUESTO	
Costos Publicitarios	1.899,14
Costos Presentación del Producto	937,57
Costo Servicio al Cliente	163,00
TOTAL	2.999,70

5.3. PLANES DE CONTINGENCIA

Con la finalidad de prevenir hechos imprevistos o fuera de control en una empresa y definir las estrategias que aseguren la continuidad de la actividad en el menor tiempo, se ha visto la necesidad de elaborar planes de contingencia que nos permitan responder de la manera más oportuna a los cambios y asegurar que los clientes sigan recibiendo el producto esperado de la más alta calidad.

Para ello se presenta a continuación un escenario realista, pesimista y optimista; y las estrategias que respondan a las siguientes preguntas:

1. Si observamos que el producto no presenta las características esperadas del producto. ¿Qué medidas deberíamos adoptar?
2. Si avances tecnológicos hacen que la incubadora que la granja dispone ya no sea moderna. ¿Qué medidas debemos tomar?
3. Si nuestro empaque no es atractivo para nuestros clientes actuales y potenciales. ¿Qué medidas deberá tomar la empresa?
4. Si nuestra empresa no logra un posicionamiento en la mente del mercado. ¿Qué medida deberemos tomar?
5. Si nuestros costos son elevados haciendo que el precio del producto no sea competitivo en el mercado. ¿Qué medidas deberemos tomar?

CUADRO 32. Plan de contingencia

REALISTA	PESIMISTA	OPTIMISTA
Producto de Calidad	Problemas con las características propias del producto. Estrategias: - Realizar control veterinario a las aves. - Revisar y cambiar el tipo de alimentación suministrado	Ofrecemos un producto con valor agregado. Estrategias: - Realizar controles de Calidad frecuentes.
Contamos con una sola incubadora	Avances tecnológicos hacen que esta incubadora no sea moderna. Estrategias: - Crear un fondo de reserva económico para innovación tecnológica.	Contamos con tecnología avanzada. Estrategias: - Capacitar al personal para el uso adecuado.
Empaque poco innovador	El empaque hace que nuestro producto no sea atractivo. Estrategias: - Realizar encuestas a los consumidores actuales y potenciales, para realizar un diseño exclusivo. - Realizar un nuevo empaque que se innovador.	Granja Cristina cuenta con un empaque innovador. Estrategias: - Exhibir el producto en los puntos de venta.
Escasa fidelidad de clientes	La competencia abarca gran parte del mercado. Estrategias: - Crear una imagen corporativa.	Fidelidad de los clientes. Estrategias: - Promocionar la calidad de nuestro producto. - Realizar anuncios informativos que permitan conocer al consumidor sobre las propiedades nutricionales de la codorniz.
Precios justos	Costos de producción elevados. Estrategias: - Buscar alternativas de adquirir insumos de menor costo y de buena calidad. - Ampliación el volumen de ventas, economías de escala.	Manejamos el precio del producto en el mercado Estrategias: - Ofrecer siempre un precio justo. - Brindar altos estándares de calidad, como presentación, frescura, seguridad en el producto.

ELABORADO POR: Silvana Gualoto

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- De la investigación de mercado se puede concluir que, las granjas que comercializan huevos de codorniz carecen de fidelidad de los clientes, convirtiéndose para Granja Cristina una oportunidad, la misma que se pretende aprovechar para aplicar las estrategias de mercado desarrolladas en esta tesis, que permitan posicionar a la empresa como líder del mercado.
- La demanda de los huevos de codorniz es creciente, debido al incremento de la población y sobre todo a la necesidad de cuidar la salud y nutrición de la familia.
- Del análisis realizado de las cinco fuerzas competitivas de Porter se determinó que el nivel de competencia es alto, debido a que este negocio al no requerir de mayor capital, las barreras de entrada son insignificantes.
- Se logró determinar las preferencias de los consumidores al momento de elegir un producto, como es la presentación, higiene y seguridad del mismo.
- El precio no es factor determinante en la decisión de compra, por lo cual se adopta una estrategia de precios altos, la cual está ligada al posicionamiento que se quiera dar a la marca de Granja Cristina.
- De acuerdo a nuestra investigación de mercado la información del producto es muy importante, ya que muy pocos de nuestra muestra tiene suficiente

conocimiento de los beneficios de consumir huevos de codorniz, por lo debemos empezar con las promociones y publicidades que sean necesarias.

- El huevo de codorniz al ser un producto genérico su principal sustituto es el huevo de gallina, pues cualquiera de los dos puede usarse como un importante alimento en la dieta familiar o como ingrediente en preparación de recetas y platillos de cocina, por lo que debemos tener la iniciativa de darle un valor agregado a nuestro producto y de ser posible crear nuestros productos, como sería la carne de codorniz.
- Se estableció que en nuestro país no existe un consumo generalizado de huevos de codorniz debido a que no se ha realizado una planificación estratégica que sustente esta actividad ni un mercado comunicacional sobre los beneficios del producto.
- En cuanto se refiere a los canales de distribución, los supermercados abarcan según nuestra investigación de mercado el 60.67% de nuestros clientes actuales y potenciales, por lo que buscaremos un mejor acercamiento con ellos para obtener un margen de utilidad alto y realizar nuestras estrategias propuestas anteriormente.
- Con el fin de lograr el objetivo de este trabajo de investigación, se plantearon algunas estrategias para lograr un mejor posicionamiento en el mercado y satisfacer la demanda de los clientes.

6.2. RECOMENDACIONES

- Para la implementación del Plan Estratégico de Marketing que en el presente trabajo se ha desarrollado, se recomienda la revisión periódica de este.

- Capacitar continuamente al personal técnico y administrativo en temas referentes a la atención y satisfacción al cliente.
- Es recomendable realizar investigación de mercado cada año, con el fin de conocer las nuevas necesidades de los clientes, aceptación en el mercado y niveles de la competencia.
- Invertir en programas de incentivos a los canales de distribución, pues éstos influyen en el momento de la elección de la empresa que ofrece el producto, ya sea por montos de ventas y/o número de clientes nuevos.
- Realizar un seguimiento continuo en los canales de distribución, para lograr que el producto se encuentre en las perchas de manera que los clientes actuales y potenciales tengan un mejor acceso al producto.
- A los consumidores de huevos de gallina, recomendamos que comiencen a consumir huevos de codorniz, por ser un producto de inmejorables beneficios para la salud y nutrición de la familia por su alto contenido proteínico y bajo contenido de colesterol.
- Recomendamos a los dueños de este interesante negocio se unan y realicen un gremio que los represente, de manera que puedan cumplir con sus expectativas dentro de una industria de potencial atractivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- LAMBIN, Jean – Jacques, Marketing Estratégico, McGraw – Hill, España 1995.
- PORTER Michael E, Estrategia competitiva, Editorial Continental, México 2002.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María, El Plan de Marketing en la Práctica, Editorial Esic, Madrid 2002.
- BACA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, McGraw- Hill, España 1995.
- STANTON, ETZEN, Walker, Fundamentos de Marketing, 11va Edición, McGraw-Hill
- OROZCO J., Arturo, Investigación de Mercados, 2001.
- SANTESMASES MESTRE, Miguel, Marketing, Ediciones Pirámide, España 2000.
- DONALD R. Lehmann, Investigación de Mercados, Editorial Continental, México 1993.
- ETZEL M. J, Bruce J, W, Stanton W, J, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, México 2000.
- FERRELL O.C, Hartline M, D, Lucas G, H, Jr., Estrategia de Marketing, Editorial Thomson, México 2002.
- FERNÁNDEZ Carlo Cutropía, El Plan de Marketing como elaborarlo con ayuda Informática, Editorial Esic, Madrid 2000.

- KOTABLE M, Helsen K, Marketing Global, Editorial Limusa S.A., México D.F. 2001.
- KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, Prentice-Hall, México 2001.
- KOTLER, Philip, El Marketing Según Kotler, Editorial Paidós, España 1999.
- MCCARTHY E. J, Perreault W. D, Marketing un Enfoque Global, McGraw-Hill, México 2000.
- MENÉNDEZ ROCES, César, Acciones de Marketing, Editorial Fragua, México 1996.
- SCHWARTZ, George, Teoría de Marketing, Editorial Labor S.A., Barcelona 1969.

ANEXOS

Anexo - 1

ENCUESTA

Objetivo

Conocer los gustos y preferencias de los consumidores en cuanto se refiere a los huevos de codorniz con el fin de realizar un trabajo académico.

La información será confidencial y será utilizado con el fin señalado. Por favor sírvase contestar las siguientes preguntas con toda la seriedad, en forma clara y concreta, ya que su información permitirá culminar con éxito este trabajo de investigación.

Edad: _____

Sexo: Masculino

Femenino

1. ¿Cuántas personas integran su familia?

De 2 a 3

De 4 a 5

De 5 en adelante

2. Cuando realiza sus compras, ¿A qué lugar usualmente usted acude?

Supermercados

Tiendas

Bodegas

Otros

Especifique _____

3. ¿Alguna vez usted ha comprado huevos de codorniz?

SI

NO

4. ¿Usted conoce ó ha escuchado sobre los beneficios de consumir huevos de codorniz?

SI

NO

Si las respuestas de las preguntas 3 y 4 son negativas pase a la pregunta 12.

Si las respuestas de las preguntas 3 y 4 son positivas continúe.

Si la respuesta de la pregunta 3 es positiva y de la pregunta 4 es negativa pase a la 6 y continúe.

Si la respuesta de la pregunta 3 es negativa y de la pregunta 4 es positiva pase a la 5, 11 y 12.

5. ¿Cuáles de los siguientes beneficios que ofrecen los huevos de codorniz conoce o ha escuchado?

Ricos en proteínas y vitaminas.	<input type="checkbox"/>
Alto contenido de calcio, fósforo, hierro, potasio, magnesio y cobre.	<input type="checkbox"/>
Fijan el Calcio a niños, adultos, osteoporósicos.	<input type="checkbox"/>
Bajo contenido de colesterol.	<input type="checkbox"/>
Utilizado en cosmética para tratamientos de la cara.	<input type="checkbox"/>
Alto concentrado de vitaminas. En especial A-D	<input type="checkbox"/>

6. ¿Con qué frecuencia usted compra huevos de codorniz?

Semanal

Quincenal

Mensual

Trimestral

Semestral

7. Considera usted que el precio de los huevos de codorniz es:

Alto

Justo

Bajo

8. Cuando usted compra huevos de codorniz, ¿En qué se fija?

a. Beneficios

b. Precio

c. Presentación

d. Otros

Especifique_____

9. Cuando usted compra huevos de codorniz, ¿Tiene alguna preferencia en cuánto a marca se refiere?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué marca usted prefiere?

10. Ha escuchado alguna vez publicidad de las granjas que producen huevos de codorniz?

SI

NO

11. ¿Por qué tipo de medios publicitarios?

a. Recomendaciones personales

b. Periódicos

c. TV

d. Folletos

e. Otros

Especifique _____

12. En su opinión ¿Por qué cree usted que los huevos de codorniz no son consumidos?

Publicidad	
Precio	
Tamaño	
Presentación	
Información	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

5. Marque los tres parámetros que considera de mayor importancia cuando ofrece su producto:

1. Calidad		5. Otros (especifique _____)	
2. Precio			
3. Presentación			
4. Beneficios			

6. Señale el número de veces que ha promocionado su granja en el último año su producto:

1. No se ha promocionado	
2. Anuncio en radio	
3. Anuncios de prensa	
3. Hojas volantes	
4. Otro (especifique)	

7. Su granja ¿De cuántas codornices está compuesta?

Número de codornices

8. ¿Su granja cuenta con tecnología avanzada como incubadoras?

SI

NO

9. ¿A qué lugares Usted frecuentemente realiza la entrega de huevos de codorniz?

1. Supermercados	
2. Tiendas	
3. Bodegas	
4. Mercados	
5. Otros (especifique)	

10. ¿Alrededor de cuántas cajas de huevos de codorniz vende al mes?:

Anexo – 3

BASE DE DATOS DE LOS FACTORES INTERNOS

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES	CARACTERISTICAS	F	D
ORGANIZACIÓN	Estructura Organizacional	Estructura organizacional sin burocracia.	X	
	Comunicación Interna	Funciones claramente definidas.	X	
	Liderazgo	Buen Liderazgo.	X	
	Experiencia en el negocio	Gerencia con experiencia.	X	
	Cultura Organizacional	Ambiente Organizacional apropiado	X	
	Reclutamiento y selección	Personal con poca experiencia.		X
PERSONAL	Capacitación	Poca capacitación al personal		X
	Evaluación del desempeño	Falta de aplicación de las políticas de evaluación del desempeño		X
PROCESOS	Procedimientos	Diseño de procedimientos adecuado para cada una de las actividades	X	
	Desarrollo de productos	Falta de iniciativa para el desarrollo de nuevos productos		X
	Estandarización de procesos	Los procesos no están totalmente estandarizados		X
	Mejoramiento continuo	No se cuenta con un proceso de mejora continua de las actividades		X
CAPACIDAD FINANCIERA	Liquidez	No existe endeudamiento.	X	
	Rentabilidad			
	Capital de Trabajo			
SERVICIO AL CLIENTE	Velocidad de respuesta	Adecuadas a las exigencias del mercado	X	
	Cobertura	Atención personalizada a clientes	X	
	Seguimiento y control	Cuenta con un apropiado sistema de control	X	
COMERCIALIZACION	Precio del producto	No es un factor decisivo de compra		X
	Promoción y comunicación	No se ha establecido ningún promocional		X
	Servicios Post-Venta	Escaso servicio de Post- Venta		X
	Garantías	Bajo poder de negociación con la distribución		X

Anexo – 3.1

ANÁLISIS INTERNO: EVALUACION DE FORTALEZAS

No.	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUM A	PROMEDIO	ORDEN
F1	Estructura organizacional sin burocracia.	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	2,5	5,26%	8
F2	Funciones claramente definidas.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	5,0	10,53%	5
F3	Buen Liderazgo.	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	6,5	13,68%	3
F4	Gerencia con experiencia.	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	6,5	13,68%	4
F5	Ambiente Organizacional apropiado	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	3,5	7,37%	6
F6	Diseño de procedimientos adecuado para cada una de las actividades	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	2,5	5,26%	9
F7	No existe endeudamiento	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	2,0	4,21%	10
F8	Adecuadas a las exigencias del mercado	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,0	0,5	7,5	15,79%	2
F9	Atención personalizada a clientes	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	8,5	17,89%	1
F10	Cuenta con un apropiado sistema de control	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	3,0	6,32%	7
	TOTAL											47,5	100,00%	

MATRIZ DE EVALUACION DE FORTALEZAS

HOLMES RELACIONAL

Anexo – 3.2

ANÁLISIS INTERNO: EVALUACIÓN DE DEBILIDADES

No.	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	SUMA	PROMEDIO	ORDEN
D1	Personal con poca experiencia.	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	0,5	4,0	8,89%	3
D2	Poca capacitación al personal	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	3,5	7,78%	7
D3	Falta de aplicación de las políticas de evaluación del desempeño	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	4,0	8,89%	4
D4	Falta de iniciativa para el desarrollo de nuevos productos	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	7,5	16,67%	1
D5	Los procesos no están totalmente estandarizados	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,0	8,89%	5
D6	No se cuenta con un proceso de mejora continua de las actividades	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	3,5	7,78%	8
D7	No es un factor decisor de compra	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,0	8,89%	9
D8	No se ha establecido ningún promocional	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	7,0	15,56%	2
D9	Escaso servicio de Post- Venta	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,0	8,89%	6
D10	Bajo poder de negociación con la distribución	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	3,5	7,78%	10
	TOTAL											45,0	100,00%	

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES**HOLMES RELACIONAL**

Anexo – 4

BASE SE DATOS DE LOS FACTORES EXTERNOS

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES	CARACTERISTICAS	O	A
COMPETIDORES EXISTENTES	Productos de la competencia	La competencia ofrece productos semejantes		X
	Calidad de los productos	Los productos de la competencia son de buena calidad		X
	Precio de los productos	No existe un estandarización de precios		X
	Comunicación y promoción	No existe ningún tipo de comunicación y promoción.		X
	Valores agregados	Nadie ofrece un valor agregado al producto	X	
COMPETIDORES POTENCIALES	Estrategias potenciales competidores	Estrategias innovadoras de nuevos competidores		X
	Calidad de los nuevos productos	Alta calidad de los nuevos productos		X
	Imagen de los competidores potenciales	La competencia tiene que posicionar sus producto en el mercado	X	
	Capacidad Tecnológica	Posibilidad de que los competidores tengan gran capacidad tecnológica.		X
PODER NEGOCIADOR DE COMPRADORES	Hábitos de utilización del producto	Poca costumbre de consumo del producto		X
	Capacidad de compra	Moderada capacidad de compra	X	
	Tamaño de la demanda	Incremento constante de la demanda	X	
PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES	Poder de negociación	Buena influencia en la adquisición de insumos	X	
	Diversidad de insumos	Gran variedad de insumos en el mercado	X	
	Puntualidad de la entrega	Puntualidad en la entrega del proveedor	X	
	Relación con el proveedor	Buenas relaciones con los proveedores	X	
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Calidad del sustituto	Buena calidad del sustituto		X
	Precio del sustituto	Precios bajos de los sustitutos		X
	Estrategias de los sustitutos	Estrategias agresivas del productor de sustitutos		X

Anexo – 4.1

ANÁLISIS EXTERNO: EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES

No.	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	SUMA	PROMEDIO	ORDEN
O1	Nadie ofrece un valor agregado al producto	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	7,0	22,58%	1	
O2	La competencia tiene que posicionar su producto en el mercado	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	5,0	16,13%	2	
O3	Moderada capacidad de compra	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	3,5	11,29%	5	
O4	Incremento constante de la demanda	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	4,0	12,90%	3	
O5	Buena influencia en la adquisición de insumos	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	2,0	6,45%	8	
O6	Gran variedad de insumos en el mercado	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	2,5	8,06%	7	
O7	Puntualidad de la entrega depende del proveedor	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	4,0	12,90%	4	
O8	Buenas relaciones con los proveedores	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3,0	9,68%	6	
	TOTAL								31,0	100,00%		

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

HOLMES RELACIONAL

Anexo – 4.2

ANÁLISIS EXTERNO: EVALUACIÓN DE AMENAZAS

No.	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	SUMA	PROMEDIO	ORDEN
A1	La competencia ofrece productos semejantes	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	3,0	5,50%	10
A2	Los productos de la competencia son de buena calidad	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	0,0	0,5	4,5	8,26%	6
A3	Estandarización de precios escaso	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	2,0	3,67%	11
A4	No existe ningún tipo de comunicación y promoción.	1,0	0,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	7,5	13,76%	1
A5	Estrategias innovadoras de nuevos competidores	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	7,5	13,76%	2
A6	Alta calidad de los nuevos productos	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	1,0	0,0	0,5	0,5	0,5	4,0	7,34%	7
A7	Posibilidad de que los competidores tengan gran capacidad tecnológica.	1,0	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	3,5	6,42%	8
A8	Poca costumbre de consumo del producto	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	7,5	13,76%	3
A9	Buena calidad del sustituto	1,0	0,5	1,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	0,5	5,5	10,09%	5
A10	Precios bajos de los sustitutos	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	3,5	6,42%	9
A11	Estrategias agresivas del productor de sustitutos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	6,0	11,01%	4
	TOTAL												54,5	100,00%	

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS AMENAZAS

HOLMES RELACIONAL

Anexo – 5

PROFORMAS



Quito, 02 de Febrero del 2007
Of- Q 2007-02-02

SEÑORITA:
Silvia Gualoto

Presente.

Sírvase a continuación revisar la siguiente cotización que detallo

DESCRIPCION: **AFICHES**
MATERIAL COUCHE DE 150gr.
TAMAÑO 60 X 40 cm.
IMPRESIÓN TRES COLORES PLANOS
CANTIDAD: 1000
\$ 350,00

DESCRIPCION: **CAJAS**
MATERIAL DUPLEX 400 gr.
TAMAÑO 32 X 25 cm.
IMPRESIÓN FULL COLOR
CANTIDAD: 1000
\$ 327,00

DESCRIPCION: **HOJAS MEMBRETADAS**
MATERIAL PAPEL BOND de 75gr.
TAMAÑO INEN
IMPRESIÓN TRES COLORES PLANOS
CANTIDAD: 1000
\$ 85,00

DESCRIPCION: **SOBRES**
MATERIAL PAPEL BOND 75gr.
TAMAÑO OFICIO
IMPRESIÓN TRES COLORES PLANOS
CANTIDAD: 1000
\$ 90,00

DESCRIPCION: **ADHESIVOS**
MATERIAL PAPEL ADHESIVO CON LACA UV ½ CORTE
TAMAÑO DIAMETRO 9 cm.
IMPRESIÓN TRES COLORES PLANOS
CANTIDAD: 1000
\$ 128,00

DESCRIPCION: **TARJETAS DE PRESENTACION**
MATERIAL HILO AMERICANO
TAMAÑO 9 X 5,5 cm
IMPRESIÓN TRES COLORES PLANOS
CANTIDAD: 1000
\$ 78,00

FORMA DE PAGO 50 % PARA INICIAR EL TRABAJO 50 % CON CHEQUE
POSTFECHADO
TIEMPO DE ENTREGA A CONVENIR
VALIDEZ PROFORMA 10 DIAS

ESTOS PRECIOS NO INCLUYEN 12% I.V.A.

Atentamente,
GRAFICAS NUEVA LUZ

QUITO:
Av. 6 de Diciembre 17 y M. Lizanzaburo
Teléfono: 241-8194 • Telefax: 326-1443

PLANTA INDUSTRIAL:
De Los Baños, José Félix Barreiro
Teléfono: 326-0248 • Quito - Ecuador

CAYAMBE:
Bolívar 820 y Quingaga
Teléfono: 211-0151 • Telefax: 211-0151

STO. DOMINGO:
Abraham Calvezación 410 y Vía Que
Teléfono: 370-3074 • Telefax: 370-3074
(anillo vía) • Telefax: 370-30

e-mail: nchaico@nuevaluz.com.ec

www.nuevaluz.com.ec

Anexo – 5



YORSERVICES
www.yorservices.ec.nu
Servicios basados en la necesidad de la gente

Ramírez Dávalos y Av. Amazonas
Edif. Centro Amazonas of. 17
Quito - Ecuador
Teléfono : 593-2-2549943
Celular : 09-5023763
E-mail : YORSERVICES@yor.net
WebAdmin : www.yorservices.ec.nu

PROFORMA

EMPRESA:		CONTACTO:	
DIRC:		EMAIL:	
TELF:		FECHA:	
FAX:			

cantidad	DESCRIPCION	PRECIO	VALOR/TOTAL
1	<p>WEBSITE ,incluye :</p> <p>Hosting por un año en los EEUU, que ncluye :</p> <p>100Mb Espacio E-mails ilimitados Panel de Control Acceso a Webmail 1000Mb Transferencia</p> <p>Dominio : www.nombreweb.com</p> <p>Diseño max. 7 páginas con animación FLASH, que incluye :</p> <p>PÁGINA DE MENÚ o INICIO : Detalle de la Web con acceso directo a cualquier página interna, incluye FRAME animado .</p> <p>PÁGINA 2-3-4-5-6 : Promoción de Productos (Detalle proporcionado por el Cliente), incluye e FRAME animado y detalle de producto con animación FLASH, música de fondo.</p> <p>PÁGINA 7 : Formulario para Contactos entre el Cliente y la Empresa, incluye FRAME animado.</p> <p>Registro en motores de búsqueda</p> <p>Nota: Hosting y Dominio se paga cada año el valor de \$50</p>		380,00
		subtotal	380,00
		Iva 12%	45,60
		TOTAL	425,60

FORMA DE PAGO : 50% a la firma del contrato , y el otro 50% a la entrega del diseño
PERIODO DE ENTREGA : 15 días a la entrega de toda la información

att.
Juan José Escobar

Anexo – 6

NUEVA IMAGEN DEL PRODUCTO

LOGOTIPO



Anexo - 6

CAJAS



Anexo – 6

AFICHES



Salud y Nutrición

Huevos de Codorniz

- Ricos en proteínas y vitaminas
- Alto contenido de calcio, fósforo, hierro, potasio, magnesio y cobre
- Recomendado en dietética infantil, de ancianos y arterioescleróticos
- Bajo contenido de colesterol
- Utilizado en cosmética

Ricos en proteínas y vitaminas

Informes y Pedidos



Tel.: (02) 2360-891 * Cel.: 09-8537-567

E-mail: gandrango@yahoo.com

Anexo – 6
HOJAS MEMBRETADAS



Anexo – 6

SOBRES



TARJETA DE PRESENTACIÓN

