

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**ESCUELA DE CIENCIAS**

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN  
DE LOS PRODUCTOS DE CARLISNACKS CIA. LTDA. DENTRO DE  
LA CIUDAD DE QUITO**

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

**ERIKA PAOLA MARTÍNEZ TATAMUÉS**

**DIRECTOR: ING. HENRY OROZCO**

**2007**

## DECLARACIÓN

Yo, Erika Paola Martínez Tatamués, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado 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.

---

Erika Paola Martínez Tatamués

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Erika Paola Martínez Tatamués, bajo mi supervisión.

---

Ing. Henry Orozco  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por ser mi amigo y confidente a quien he recurrido todos los días, encontrando en él la paz y el valor necesarios para seguir adelante

A todos y cada uno de los miembros de CARLISNACKS CIA. LTDA., por haber colaborado en la elaboración del presente proyecto.

A la Srta. Gabriela Romero por su aprecio y colaboración dentro de la empresa, y de manera muy especial al Sr. Rodrigo Laso por abrirme desinteresadamente las puertas de su empresa y brindarme su apoyo incondicional.

Al Ing. Henry Orozco porque con sus conocimientos y experiencia ha aportado para que este proyecto salga adelante.

## DEDICATORIA

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida,  
y de quienes he recibido siempre amor y apoyo incondicional  
a pesar de la distancia que nos separa,  
y reconozco el esfuerzo que han realizado  
para que este sueño hoy sea una realidad.

A mis hermanos, Alejo y Pastito  
por estar junto a mi en los momentos más difíciles  
y por permitirme gozar de su incondicional cariño y apoyo.

A mis amigos Jéssy, Dany, Carito, Pablito, Pupa, Yele, Carlitos,  
quienes me han regalado muchos instantes valiosos  
y han estado conmigo.

## CONTENIDO

	Pág.
Resumen.....	xii
Presentación.....	xiii
<b>CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Descripción del Negocio.....	2
1.2.1 Filosofía.....	2
1.2.1.1 Visión Actual.....	2
1.2.1.2 Misión Actual.....	3
1.3 Cultura Corporativa.....	3
1.3.1 Valores.....	4
1.4 Problemática.....	4
1.5 Objetivos de Estudio.....	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivos Específicos.....	5
1.6 Hipótesis.....	5
1.7 Marco Teórico.....	6
1.8 Marco Conceptual .....	8
<b>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>13</b>
2.1 Análisis Externo.....	13
2.1.1 Macroambiente.....	13
2.1.1.1 Factores Económicos.....	13
2.1.1.1.1 Inflación.....	13
2.1.1.1.2 Desempleo.....	13
2.1.1.1.3 Crecimiento Demográfico.....	14
2.1.1.1.4 Tasas de	15
2.1.1.1.5 Producto Interno Bruto	15
2.1.1.2 Factores Políticos.....	16
2.1.1.3 Factores Sociales.....	16
2.1.1.3.1 Distribución de la Población.....	16
2.1.1.3.2 Migración.....	17
2.1.1.3.3 Composición Familiar y Distribución del Ingreso.....	18
2.1.1.4 Factores Tecnológicos.....	19
2.1.1.5 Factores Internacionales.....	20
2.1.1.5.1 Balanza	20
2.1.1.5.2 Deuda	21
2.1.2 Microambiente.....	22
2.1.2.1 Proveedores.....	22
2.1.2.1.1 Proveedores de Materia Prima.....	22
2.1.2.1.2 Proveedores de Procesos.....	24
2.1.2.1.3 Proveedores de	24
2.1.2.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores.....	24
2.1.2.2 Clientes.....	25
2.1.2.2.1 Poder de Negociación de los Compradores.....	26
2.1.2.3 Competencia.....	27
2.1.2.3.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	29
2.1.2.3.2 Rivalidad entre los Competidores.....	31
2.1.2.4 Productos Sustitutos.....	32
2.1.2.4.1 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.....	34

2.1.2.5	Atractividad de la Industria.....	35
2.1.3	Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).....	35
2.1.3.1	Diagnóstico Externo POAM.....	36
2.1.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	37
2.2	Análisis Interno.....	37
2.2.1	Capacidad Administrativa.....	37
2.2.1.1	Estructura Organizacional.....	38
2.2.2	Capacidad Financiera.....	39
2.2.2.1	Indicadores de Liquidez.....	39
2.2.2.2	Indicadores de Actividad Operacional.....	39
2.2.2.3	Indicadores de Estructura Financiera.....	40
2.2.2.4	Indicadores de Rentabilidad.....	41
2.2.3	Capacidad Productiva.....	41
2.2.3.1	Proceso Productivo.....	42
2.2.4	Capacidad Comercial y de Servicio.....	43
2.2.4.1	Distribución.....	44
2.2.5	Perfil de la Capacidad Interna de la Compañía (PCI).....	45
2.2.5.1	La Capacidad Directiva.....	45
2.2.5.2	La Capacidad Competitiva .....	46
2.2.5.3	La Capacidad Financiera.....	46
2.2.5.4	La Capacidad Tecnológica.....	47
2.2.5.5	La Capacidad del Talento Humano.....	47
2.2.6	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	48
2.3	Análisis FODA.....	48
2.3.1	Matrices.....	49
2.3.1.1	Matriz de Iniciativas Estratégicas Ofensivas y Defensivas.....	50
2.3.1.2	Matriz Análisis FODA.....	52
	<b>CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>53</b>
3.1	Mezcla de Marketing.....	53
3.1.1	Producto.....	53
3.1.2	Precio.....	55
3.1.3	Plaza.....	57
3.1.4	Promoción.....	57
3.2	Respuesta de Comportamiento.....	58
3.2.1	Conocimiento.....	59
3.2.2	Gusto.....	59
3.2.3	Preferencia.....	59
3.2.4	Compra.....	60
3.3	Medidas de Desempeño.....	60
3.3.1	Ventas.....	60
3.3.2	Participación del Mercado.....	62
3.3.3	Imagen de los Productos.....	62
3.4	Definición del Problema de Investigación.....	63
3.5	Objetivos de investigación.....	63
3.5.1	Objetivo General.....	64
3.5.2	Objetivos Específicos.....	64
3.6	Metodología de la Investigación.....	64
3.6.1	Diseño de la Investigación.....	64
3.6.2	Identificación del Tipo de Datos y las Fuentes.....	65
3.6.3	Determinación de la Muestra.....	65
3.6.3.1	Marco Muestral.....	66
3.6.3.2	Definición de la Población.....	66
3.6.3.3	Diseño del Instrumento de Recolección de Información.....	67
3.6.3.4	Encuesta Piloto.....	67

3.6.3.5 Tamaño de la Muestra.....	68
3.7 Análisis de Datos.....	68
3.8 Conclusiones de la Investigación.....	74
<b>CAPÍTULO 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>77</b>
4.1 Filosofía Corporativa.....	77
4.1.1 Principios.....	77
4.1.2 Valores.....	77
4.1.3 Paradigmas.....	78
4.1.4 Misión.....	78
4.1.5 Visión.....	79
4.1.6 Políticas.....	79
4.1.7 Objetivos.....	80
4.1.7.1 Objetivo Corporativo.....	80
4.1.7.2 Objetivos de Marketing.....	80
4.1.8 Estrategias.....	81
4.1.8.1 Matriz Interna y Externa (IE).....	81
4.1.8.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA).....	82
4.1.8.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	83
4.1.9 Mapa Estratégico.....	85
<b>CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PROPUESTO.....</b>	<b>87</b>
5.1 Propuesta de Proyectos.....	87
5.2 Tácticas y Controles.....	88
5.2.1 Proyecto 1: Creación de Sistemas de Comunicación con Clientes.....	88
5.2.2 Proyecto 2: Realización de Publicidad en Medios de Comunicación..	89
5.2.3 Proyecto 3: Incrementar Valor Agregado a los Productos.....	90
5.2.4 Proyecto 4: Alianzas Estratégicas.....	91
5.3 Retroalimentación.....	92
5.3.1 Retroalimentación Interna por Proyecto.....	92
5.3.2 Retroalimentación del Proyecto 1.....	93
5.3.3 Retroalimentación del Proyecto 2.....	96
5.3.4 Retroalimentación del Proyecto 3.....	97
5.3.5 Retroalimentación del Proyecto 4.....	98
<b>CAPÍTULO 6. ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>100</b>
6.1 Obtención de las Estimaciones.....	100
6.2 Flujo de Caja.....	100
6.2.1 Escenarios a Considerar.....	100
6.2.1.1 Flujo de Efectivo con Proyectos.....	101
6.2.1.2 Flujo de Efectivo aplicando el Escenario Optimista.....	101
6.2.1.3 Flujo de Efectivo aplicando el Escenario Pesimista.....	101
6.2.1.4 Flujo de Efectivo sin Proyectos.....	101
6.3 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	102
6.3.1 Escenario con Proyectos.....	102
6.3.2 Escenario Optimista.....	102
6.3.3 Escenario Pesimista.....	103
6.3.4 Escenario sin Proyectos.....	103
<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>105</b>
7.1 Conclusiones y Recomendaciones.....	105
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>



## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 Características de Productos - Carlisnacks.....	112
Anexo 2 Mapa de Quito (Zonas de Distribución).....	115
Anexo 3 Encuesta.....	116
Anexo 4 Obligaciones de la Empresa con Instituciones del Estado.....	117
Anexo 5 Estructura Organizacional de Carlisnacks.....	121
Anexo 6 Proyecto 1 - Tácticas y Actividades.....	122
Anexo 7 Proyecto 2 - Proformas de Publicidad.....	127
Anexo 8 Proyecto 3 - Tácticas y Actividades.....	129
Anexo 9 Proyecto 3 - Tarifario de Producción.....	133
Anexo 10 Proyecto 4 - Tácticas y Actividades.....	135
Anexo 11 Proyecto 4 - Alianzas Estratégicas.....	138
Anexo 12 Situación Actual de la Empresa.....	139
Anexo 13 Flujo de Caja con Proyectos.....	140
Anexo 14 Flujo de Caja con Proyectos - Optimista.....	141
Anexo 15 Flujo de Caja con Proyectos - Pesimista.....	142
Anexo 16 Flujo de Caja sin Proyectos.....	143

## LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 2.1 Hogares según Número de Miembros.....	18
Tabla 2.2 Resumen Poder Negociador de los Proveedores.....	25
Tabla 2.3 Resumen Poder Negociador del Cliente.....	27
Tabla 2.4 Competencia de Carlisnacks por Productos.....	27
Tabla 2.5 Resumen de Barreras de Entrada.....	30
Tabla 2.6 Resumen de Intensidad de la Rivalidad.....	32
Tabla 2.7 Productos Sustitutos.....	33
Tabla 2.8 Resumen de Productos Sustitutos.....	34
Tabla 2.9 Matriz de Atractividad de la Industria.....	35
Tabla 2.10 Diagnóstico Externo POAM.....	36
Tabla 2.11 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	37
Tabla 2.12 Indicadores de Liquidez.....	39
Tabla 2.13 Indicadores de Actividad Operacional.....	39
Tabla 2.14 Indicadores de Estructura Financiera.....	40
Tabla 2.15 Indicadores de Rentabilidad.....	41
Tabla 2.16 Capacidades de Proccuación.....	43
Tabla 2.17 Capacidad Directiva.....	45
Tabla 2.18 Capacidad Competitiva.....	46
Tabla 2.19 Capacidad Financiera.....	46
Tabla 2.20 Capacidad Tecnológica.....	47
Tabla 2.21 Capacidad del Talento Humano.....	47
Tabla 2.22 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	48
Tabla 2.23 Matriz de Iniciativas Estratégicas Ofensivas.....	50
Tabla 2.24 Matriz de Iniciativas Estratégicas Defensivas.....	51
Tabla 2.25 Matriz Síntesis Estratégica.....	52
Tabla 3.1 Precios de Productos - Carlisnacks.....	55
Tabla 3.2 Precios de Productos - Competencia.....	56
Tabla 4.1 Objetivos de Marketing.....	80
Tabla 4.2 Matriz PEEA.....	82
Tabla 5.1 Proyectos de Corto Plazo.....	87
Tabla 5.2 Proyectos de Mediano Plazo.....	87
Tabla 5.3 Proyectos de Largo Plazo.....	87
Tabla 5.4 Proyecto 1: Creación de Sistemas de Comunicación con Clientes.....	88
Tabla 5.5 Proyecto 2: Realización de Publicidad en Medios de Comunicación.....	89
Tabla 5.6 Proyecto 3: Incrementar Valor Agregado a los Productos.....	90
Tabla 5.7 Proyecto 4: Alianzas Estratégicas.....	91
Tabla 5.8 Retroalimentación - Monitoría.....	93

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 2.1 Inflación Anual.....	13
Gráfico 2.2 Desempleo en Quito.....	14
Gráfico 2.3 Población Total Nacional.....	14
Gráfico 2.4 Tasas de Interés Referenciales.....	15
Gráfico 2.5 Producto Interno Bruto -PIB Pequeña Industria.....	15
Gráfico 2.6 Población del Ecuador por Area.....	17
Gráfico 2.7 Migración de Ecuatorianos al Exterior.....	17
Gráfico 2.8 Sitios de Compra de Productos Alimenticios Secundarios.....	18
Gráfico 2.9 Tipo de Instrumentación.....	19
Gráfico 2.10 Balanza Comercial.....	20
Gráfico 2.11 Deuda Externa del Ecuador.....	21
Gráfico 2.12 Fuerzas que Impulsan la Competencia en la Industria.....	22
Gráfico 2.13 Participación en el Mercado.....	28
Gráfico 2.14 Análisis de la Organización.....	35
Gráfico 2.15 Estructura Organizacional - Carlisnacks.....	38
Gráfico 2.16 Diagrama de Flujo.....	43
Gráfico 3.1 Distribución de Ventas - Carlisnacks.....	61
Gráfico 3.2 Seguimiento de las Ventas.....	61
Gráfico 3.3 Participación del Mercado.....	62
Gráfico 3.4 Encuesta Piloto - Marcas de Snacks Conocidas .....	67
Gráfico 3.5 Pregunta 1: Preferencia de Snacks.....	68
Gráfico 3.6 Pregunta 2: Frecuencia de Consumo / Semana.....	69
Gráfico 3.7 Pregunta 3: Medios de Comunicación.....	69
Gráfico 3.8 Pregunta 4: Lugares donde se Adquieren Snacks.....	70
Gráfico 3.9 Pregunta 5: Características de los Snacks.....	71
Gráfico 3.10 Pregunta 6: Importancia de la Presentación del Producto.....	71
Gráfico 3.11 Pregunta 7: Aceptación de las Empresas - Snacks.....	72
Gráfico 3.12 Pregunta 8: Consumo de Productos de Carlisnacks.....	73
Gráfico 3.13 Pregunta 9: Percepción de Productos de Carlisnacks.....	73
Gráfico 3.14 Pregunta 10: Particularidades de los Productos de Carlisnacks.....	74
Gráfico 4.1 Matriz Interna y Externa (IE).....	81
Gráfico 4.2 Matriz PEEA.....	83
Gráfico 4.3 Matriz BCG.....	83
Gráfico 4.4 Mapa Estratégico.....	86
Gráfico 5.1 Sistemas de Comunicación.....	93
Gráfico 5.2 Mejoras en Página Web.....	94
Gráfico 5.3 Departamento de Márketing.....	95

## RESUMEN

El desarrollo del tema propuesto, busca demostrar la importancia de un modelo estratégico de marketing para una empresa orientada a la comercialización de pasa bocas naturales, con la finalidad de que los esfuerzos sean encaminados a los sectores generadores de ganancias a la empresa.

Para esto se elaboran declaraciones de la visión, y la misión de la empresa, parte fundamental para dar inicio y dirección al modelo estratégico de marketing.

Se continúa con la identificación de las oportunidades y amenazas externas de la empresa, para esto se elabora la Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio), y se las analiza con la Matriz EFE (Evaluación del Factor Externo).

A continuación se identifican las fortalezas y debilidades internas de la empresa utilizando la Matriz PCI (Perfil de la Capacidad Interna de la Compañía), y se las estudia en la Matriz EFI (Evaluación del Factor Interno).

Posteriormente se preparan matrices que permiten crear, evaluar y seleccionar alternativas de estrategias: La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la Matriz PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) y la Matriz BCG (Boston Consulting Group).

Con la aplicación de todas estas matrices se intenta determinar las alternativas de acción que permitan a la empresa lograr su misión y objetivos, junto con la información de las auditorías interna y externa proporcionan una base para crear alternativas de estrategias posibles.

## PRESENTACIÓN

El presente proyecto consta de 7 capítulos, los mismos que contribuyen a la realización de una toma de decisiones estratégicas reales más acertadas.

En el Capítulo 1, se exponen los antecedentes generales de la empresa, descripción del negocio, cultura corporativa, problemática, así como también se plantean objetivos e hipótesis del estudio, apoyándose en marcos teórico y conceptual.

En el Capítulo 2 se hará un análisis situacional externo en el que se evalúan factores de los cuales se pueden extraer oportunidades y amenazas para la empresa, apoyándose en un análisis competitivo con el modelo de las 5 Fuerzas de Porter. En el análisis interno se revisa las capacidades de la empresa de las cuales se extraerán fortalezas y debilidades. Para concluir con un análisis FODA.

En el Capítulo 3 se obtendrá información de valor a través de una investigación de mercado, en la misma que se efectuará la recopilación, registro y análisis de hallazgos relacionados con la organización y con cambios del medio.

A continuación, en el Capítulo 4 se desarrollará el Direccionamiento Estratégico en el que se determina la formulación, implantación, y evaluación de las decisiones que permitan lograr los objetivos de la empresa.

Para el Capítulo 5 se realizará el Plan de Marketing Estratégico Propuesto con un detalle de controles y de retroalimentación necesarios.

En el Capítulo 6 se evaluará la rentabilidad del proyecto, analizando el riesgo de su aplicación y estimando posibles escenarios, además de su viabilidad con los análisis VAN y TIR.

En el Capítulo 7 se exponen las respectivas conclusiones y recomendaciones del proyecto realizado.

# CAPÍTULO 1

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 ANTECEDENTES

En el Ecuador existen muchas empresas tanto nacionales como internacionales que se han dedicado a la elaboración y comercialización de pasa bocas naturales conocidos como snacks, satisfaciendo gustos y deseos de todo tipo de consumidores.

Hoy por hoy existe una fuerte y variada competencia de snacks, ya sean estos productos sustitutos o complementarios, con altos volúmenes y con un nivel de valor agregado impresionante; a esto se agrega el fácil acceso que tienen los consumidores a estos productos, debido a que en casi todos los lugares de expendio como tiendas, bares, comisariatos, supermercados, entre otros. es posible adquirirlos sin mayor dificultad.

CARLISNACKS a pesar de encontrarse en este espacio tan reducido y a la vez competitivo ha sabido ganarse la simpatía de sus consumidores, ofreciendo productos de calidad; Tratando además de adaptarse a los desafíos que plantea el entorno nacional, los constantes cambios sociales y la imparable evolución tecnológica.

Para continuar con esta intensa lucha, la empresa se ve en la necesidad y obligación de afianzar su posicionamiento en el mercado de snacks, a través de estrategias formales que orienten el desempeño actual y desarrollo futuro de la institución y que consecuentemente, le otorgue una ventaja competitiva sostenible.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

CARLISNACKS CIA. LTDA. es una empresa que fabrica y comercializa snacks, la misma que inició sus labores en enero del año 2000 con una producción de 5000 pacas por mes de extruídos de maíz en una sola presentación y sabor. Actualmente es una agroindustria dedicada a la fabricación, venta y distribución a nivel nacional de los productos: Panchitos, Pa´Fritas, Q´Chifles, Frutitas, Rosquitas, Bolitas de Queso, Chicharrón Americano; en presentaciones: individual, familiar y gigante; produciendo aproximadamente 100000 pacas al mes lo que refleja su crecimiento en el mercado, trabajando con una misión social y comercial, cumplida por una parte con sus clientes-consumidores ya que ofrece un producto natural a base los mejores productos de nuestro agro, con altos estándares de calidad a los mejores precios del mercado y con una presentación que conserva 60 / 90 días el producto sin que se altere o cambie; y luego con sus distribuidores en todo el país.

Actualmente cuenta con más de 2500 puntos de venta a nivel nacional a los mismos que acceden consumidores de clases económicas media y baja del país, ya que los precios están enfocados hacia este target sin menos acabar la calidad de higiene y presentación de los productos, logrando de esta manera que estos lleguen a las regiones costa, sierra, y oriente del Ecuador, sobrepasando las fronteras y llegando inclusive a Colombia.

Por otro lado están interesados en crecer en el mercado con el objetivo social de incrementar mayores fuentes de trabajo en el país y obtener mayores y mejores utilidades para los socios.

### **1.2.1 FILOSOFÍA**

#### **1.2.1.1 Visión Actual**

“Llegar a ser los primeros en nuestro campo, que la marca CARLISNACKS sea reconocida y tener la potencialidad de seguir adelante junto con las nuevas

expectativas de los consumidores, lo que nos significará desarrollo empresarial (Empresa en marcha).”

### **1.2.1.2 Misión Actual**

“Somos una empresa alimenticia que se dedica a la fabricación, venta y distribución a nivel nacional de pasa bocas; orientada al mercado ecuatoriano con productos de calidad, al menor costo posible.”

## **1.3 CULTURA CORPORATIVA**

La comunicación en CARLISNACKS se facilita por su estructura horizontal, que facilita la toma de decisiones, es decir que hay menos burocracia, evitando de alguna manera la conflictividad laboral. La gerencia estimula a la aceptación de riesgos, aunque los colaboradores prefieren las cosas claras y previsibles. Tanto gerentes como empleados que han propuesto buenas ideas son alentados a superarse, y los fracasos se consideran como experiencias de aprendizaje, las decisiones basadas en la intuición se aprecian tanto como las que se apoyan en el razonamiento. Se incentiva a la gente a través de condiciones adecuadas de trabajo, beneficios especiales, evitando valores monetarios, este método ayuda a una rotación más flexible de personal.

La gerencia está interesada en conseguir una alta productividad y la fomenta creando el sentido del deber y lealtad dentro del grupo aprovechando el agrado de sus colaboradores de trabajar bajo presión y con responsabilidad además de las capacitaciones que se da al personal al menos una vez al año, esto les permite mejorar la calidad de trabajo, aunque no hayan expectativas de hacer carrera dentro de la empresa.



En la incorporación de personal se realiza una especificación de instrucciones, de cargos además de reglamentos que les sirve de guía acerca de lo que la organización espera de ellos.

### 1.3.1 VALORES

1. **Respeto por el cliente.** Respetar las creencias y derechos de los ciudadanos, de sus clientes y colaboradores en todos sus niveles.
2. **Calidad.** Calidad como norma de vida corporativa y obligación permanente de todos los miembros de la institución.
3. **Servicio.** Es una responsabilidad de todos los miembros de la organización, debe darse en la relación humana, gestión administrativa y todos los procesos.
4. **Responsabilidad Social.** Debe asumir los compromisos que le compete con todos los miembros de la organización, de la sociedad, de sus familias.

## 1.4 PROBLEMÁTICA

En la actualidad los snacks cuentan con un impulso comercial en crecimiento, su incursión en el mercado es elevada, esto sumado a los beneficios con respecto al cuidado de la salud, como por ej: energía, vitaminas, proteínas, pocas calorías, entre otros ha incrementado su demanda; pues actualmente en algunos casos se consideran como adecuados para llevar una dieta equilibrada. Son estos parte de los motivos que han contribuido a incrementar la oferta por lo que la competencia en el mercado de snacks es fuerte; se tiene una fuerte participación de Frito Lay (empresa líder), General Snacks, C.C.Snack's, Comsaju, etc, además de las ventas ambulantes.

El entorno en el que se desenvuelve CARLISNACKS es dinámico y complejo debido a que los ingresos personales permiten comprar más bienes al alcance del bolsillo del consumidor además de la intensificación de la competencia, y por tanto el rango de las decisiones, problemas y situaciones del marketing es amplio, y los productos son más variados y diversos, la organización necesita desarrollar

estrategias que faciliten la toma de diversas decisiones y actividades a fin de asegurar un desempeño más exitoso mediante la comparación entre valor y satisfacción de sus productos con los que ofrece la competencia.

## **1.5 OBJETIVOS DE ESTUDIO**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

El presente trabajo persigue desarrollar estrategias de marketing para la comercialización de los productos de CARLISNACKS CIA. LTDA. dentro de la ciudad de Quito.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar la situación actual del entorno y ambiente del mercado de pasa bocas naturales.
2. Investigar la industria, la competencia, y el comportamiento de compra de los clientes y consumidores de pasa bocas naturales
3. Definir segmentos con base a atributos que presenten oportunidades de negocio, tanto en consumidores como en clientes.
4. Definir estrategias y el mix de marketing apropiado para diseñar los canales de distribución adecuados para llegar a los segmentos escogidos.
5. Evaluar mediante métodos y técnicas financieras la rentabilidad del estudio, reduciendo el riesgo y facilitando la toma de decisiones para maximizar la utilidad.

## **1.6 HIPÓTESIS**

El desarrollo de estrategias de marketing permitirá a CARLISNACKS CIA. LTDA. ejecutar de una forma clara y ordenada opciones que le permitan alcanzar objetivos propuestos con el fin de asegurar su desarrollo a medio y largo plazo.

## 1.7 MARCO TEÓRICO

### Entorno del marketing

“Para entender el marketing y desarrollar estrategias eficaces, primero hay que entender el contexto en el que se opera, para esto se realiza un análisis del macro y del microentorno, utilizando un análisis de las oportunidades de marketing ya que este no opera en un entorno vacío sino en un entorno complejo y cambiante, donde intervienen aspectos que moldean las oportunidades de marketing, presentan peligros y afectan la capacidad de la empresa, para servir a los clientes y desarrollar relaciones duraderas.

El entorno del marketing abarca:

Un **microentorno** que consiste en fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes como: proveedores, clientes, competidores y productos sustitutos. Además un **macroentorno** que son fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno como: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.”<sup>1</sup>

### Investigación de mercados

Sirve como instrumento de acopio de información, previene y limita los riesgos y especialmente ayuda para que la toma de decisiones se dé en condiciones de menor incertidumbre. La investigación de mercados va del medio hacia la empresa, normalmente es externa a la compañía, lo cual permite conocer mejor el medio en el que se desenvuelve y por tanto tomar mejores decisiones.

- La investigación de mercados para planear se ocupa principalmente de las oportunidades del mercado, buscando aquellos segmentos que aunque no estarán cubiertos con productos y/o servicios de la empresa, pueden llegar a brindar oportunidades de crecimiento para la misma.
- La investigación de mercados para la solución de problemas se centra básicamente en los elementos que tienen que ver con la mezcla de marketing, ya sea ésta a corto o a largo plazo.

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip; “Fundamentos de marketing”; Ed Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2003;Pg.118

La investigación de mercados para controlar ayuda a la gerencia a corregir las fallas para poder cumplir de esta manera las tareas proyectadas.<sup>2</sup>

### **Direccionamiento estratégico**

Se refiere al proceso de crear una visión, establecer políticas y objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo iniciar cualesquier ajuste correctivo en cada una de estas partes. El proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta se compone de un análisis de la filosofía corporativa que describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades, el aspecto actual del negocio, y sus proyecciones.<sup>3</sup>

### **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 su desarrollo a medio y largo plazo.

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, explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidos en el entorno, además es un instrumento de coordinación que permite una coherencia entre los objetivos y facilita el seguimiento de las acciones emprendidas permitiendo una interpretación objetiva de las desviaciones entre objetivos y resultados, incrementando la agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos. El plan permite una organización y una gestión más rigurosa, basada en normas, en presupuestos, en un calendario y no en improvisaciones.<sup>4</sup>

### **Análisis financiero**

---

<sup>2</sup> JANY, José; "Investigación Integral de Mercados"; Ed. Mc Graw Hill; Bogotá – Colombia; 2000;Pg. 9-11

<sup>3</sup> THOMPSON , A. STRICKLAND, A.; "Administración Estratégica – Textos y Casos"; 13a Ed; Mc Graw Hill; México; 2004; Pg 627

<sup>4</sup> JANY, José; "Investigación Integral de Mercados"; Ed. Mc Graw Hill; Bogotá – Colombia; 2000; Pg. 569-572

Implica una revisión de las proyecciones de ventas, los costos y las utilidades del producto , a efecto de averiguar si satisfacen los objetivos de la empresa.

Al disponer de una medida de rendimiento de los proyectos, se podrá decidir los que conviene aceptar y los que deben rechazarse. Los métodos para la evaluación de los proyectos de inversión pueden clasificarse en dos grupos fundamentales: Los métodos aproximados como la rentabilidad contable o tasa de rendimiento, y los métodos que utilizan el valor cronológico de los flujos de efectivo, es decir, los que conceden al dinero importancia en función del tiempo. Estos métodos, muchos más refinados desde el punto de vista técnico son: Obtención de las estimaciones, Flujo de Caja, la Tasa Interna de Rendimiento (TIR), el Valor Actual Neto (VAN)<sup>5</sup>.

## **1.8 MARCO CONCEPTUAL**

### **Análisis FODA**

“La evaluación de las Fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como de sus oportunidades y amenazas externas, proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme o endeble. Este análisis se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de las estrategias deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.”<sup>6</sup>

### **Canal de distribución**

“Consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor o usuario.”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> MARIN, J; “Inversiones Estratégicas: Un enfoque multidimensional”; 6a Ed.;INCAE; Cta Rica;1995; Pg 70

<sup>6</sup> THOMPSON , A. STRICKLAND A.J.; “Administración estratégica – Textos y casos”; 13a Ed; Mc Graw Hill; México; 2004; Pg 119

<sup>7</sup> STANTON, W., ETZEL, M; “Fundamentos de marketing”; 13a Ed; Mc Graw Hill; México; 2004; Pg. 459

### **Comercialización**

“En esta etapa se planean y llevan a la práctica los programas de producción y marketing a toda escala. Una vez que este punto nace y queda a disposición de la compra, el ambiente competitivo externo se convierte en uno de los factores determinantes principales de su destino.”<sup>8</sup>

### **Competidores**

“Para tener éxito, una empresa debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores, por lo tanto se debe hacer algo más que adaptarse a las necesidades de los consumidores meta, también debe obtener una ventaja estratégica posicionando su oferta vigorosamente contra las ofertas de los competidores, en la mente de los consumidores”<sup>9</sup>

### **Diferenciación**

“Son ventajas importantes y sostenidas a fin de que la competencia se tambalee.”<sup>10</sup>

### **Entorno cultural**

“Instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad.”<sup>11</sup>

### **Entorno económico**

“Factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.”<sup>12</sup>

### **Entorno político**

“Leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.”<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> STANTON, W., ETZEL, M; “Fundamentos de marketing”; 13a Ed; Mc Graw Hill; México; 2004; Pg. 262

<sup>9</sup> KOTLER, Philip; “Mercadotecnia”; 3a Ed; Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2001; Pg.229

<sup>10</sup> KOTLER, Philip; “Mercadotecnia”; 3a Ed; Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2001; Pg.294

<sup>11</sup> KOTLER, Philip; “Fundamentos de marketing”; Ed Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2003; Pg.118

<sup>12</sup> KOTLER, Philip; “Fundamentos de marketing”; Ed Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2003; Pg.131

### **Entorno tecnológico**

“Fuerzas que crean nuevas tecnologías y a su vez crean productos y oportunidades de mercado nuevos.”<sup>14</sup>

### **Estrategia**

“Es un plan amplio de acción por el cual la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión.”<sup>15</sup>

### **Intermediarios de marketing**

“Empresas que ayudan a la organización a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales, incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing.”<sup>16</sup>

### **Línea de productos**

“Grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios, o caben dentro de ciertos rangos de precios.”<sup>17</sup>

### **Marca**

“Nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de sus competidores.”<sup>18</sup>

### **Mapa Estratégico**

---

<sup>13</sup> KOTLER, Philip; “Fundamentos de marketing”; Ed Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2003; Pg. 138

<sup>14</sup> KOTLER, Philip; “Fundamentos de marketing”; Ed Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2003; Pg. 137

<sup>15</sup> STANTON, W., ETZEL, M; “Fundamentos de marketing”; 13a Ed; Mc Graw Hill; México; 2004; Pg. 669

<sup>16</sup> KOTLER, Philip; “Fundamentos de marketing”; Ed Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2003; Pg. 120

<sup>17</sup> KOTLER, Philip; “Mercadotecnia”; 3a Ed; Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2001; Pg. 264

<sup>18</sup> KOTLER, Philip; “Fundamentos de marketing”; Ed Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2003; Pg. 288

“Este mapa, hace explícitas las hipótesis estratégicas de la organización; describe el proceso mediante el cual la interacción de los procesos genera al final valor para la organización.”<sup>19</sup>

### **Mercados de consumo**

“Consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.”<sup>20</sup>

### **Muestra**

“Segmento de población que se relaciona para que represente a toda la población en una investigación de mercado.”<sup>21</sup>

### **Planeación estratégica**

“El proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing”<sup>22</sup>

### **Posición de producto**

“La forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; ocupa la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia.”<sup>23</sup>

### **Producto de conveniencia**

“Producto de consumo que suele adquirirse con frecuencia, de forma inmediata y con esfuerzo mínimo de comparación y compra.”<sup>24</sup>

### **Proveedores**

---

<sup>19</sup> SERNA, Humberto; “Gerencia Estratégica”; 8a edición; Panamericana Editorial; Bogotá - Colombia; 2003. Pg. 257

<sup>20</sup> KOTLER, Philip; “Mercadotecnia”; 3a Ed; Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2001; Pg.70

<sup>21</sup> KOTLER, Philip; “Fundamentos de marketing”; Ed Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2003; Pg.169

<sup>22</sup> KOTLER, Philip; “Mercadotecnia”; 3a Ed; Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2001; Pg.35

<sup>23</sup> KOTLER, Philip; “Fundamentos de marketing”; Ed Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2003; Pg.260

<sup>24</sup> KOTLER, Philip; “Fundamentos de marketing”; Ed Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2003; Pg.282



“Son un eslabón importante del sistema de entrega de valor general de la empresa a clientes. Ellos proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Los acontecimientos relacionados con los proveedores pueden afectar seriamente al marketing.”<sup>25</sup>

### **Sistema de distribución**

“Diseñar un sistema de distribución para un servicio comprende dos tareas, una consiste en seleccionar las partes por las que pasará la propiedad (canal de distribución) y la otra es la elección de instalaciones para distribuir físicamente el producto”<sup>26</sup>

### **Táctica**

“Es un medio por el cual se pone en práctica la estrategia, es un curso de acción más detallado y específico que la estrategia. Las tácticas abarcan periodos más breves que las estrategias”<sup>27</sup>

### **Ventaja estratégica**

“Ventaja que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos”. <sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> KOTLER, Philip; “Fundamentos de marketing”; Ed Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2003; Pg. 70

<sup>26</sup> STANTON, W., ETZEL, M; “Fundamentos de marketing”; 13a Ed; Mc Graw Hill; México; 2004; Pg. 346

<sup>27</sup> STANTON, W., ETZEL, M; “Fundamentos de marketing”; 13a Ed; Mc Graw Hill; México; 2004; Pg. 669

<sup>28</sup> KOTLER, Philip; “Mercadotecnia”; 3a Ed; Prentice Hall Hispanoamericana; México; 2001; Pg. 229

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

##### **2.1.1 MACROAMBIENTE**

###### **2.1.1.1 Factores Económicos**

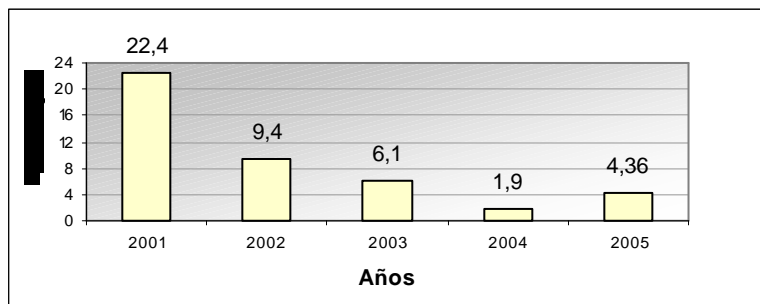
###### **2.1.1.1.1 *Inflación***

La inflación ha bajado considerablemente en los últimos años, si se compara especialmente el año 2001 (22.4%) con los porcentajes de los años subsiguientes.

**Gráfico 2.1: INFLACIÓN ANUAL**

Años	Inflación anual
2001	22,40
2002	9,40
2003	6,10
2004	1,90
2005	4,36

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Paola Martínez



Esta situación crea un entorno económico estable y puede permitir a CARLISNACKS realizar nuevas inversiones.

### 2.1.1.1.2 Desempleo

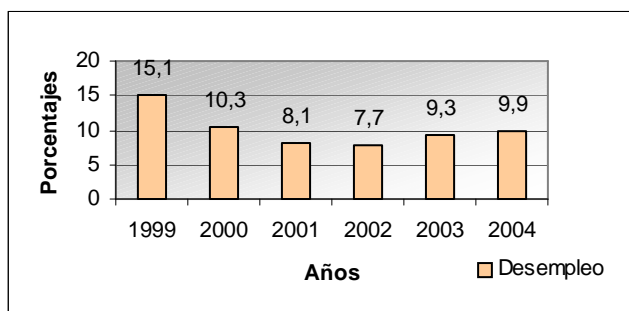
En la actualidad existe un total nacional urbano de hombres y mujeres entre los 10 y 65 años del 56% de desocupación.

El desempleo en Quito se está incrementando llegando a un 9.9% en el 2004, afectando el poder adquisitivo familiar y la capacidad de compra<sup>29</sup>.

Gráfico 2.2: DESEMPLEO EN QUITO

Años	Desempleo
1999	15,10
2000	10,30
2001	8,10
2002	7,70
2003	9,30
2004	9,9

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Paola Martínez



Para el sector de los snacks es **amenaza**, ya que estos productos están dirigidos para todo público, y habrá un sector afectado que eliminará o disminuirá su compra, es decir se reducirá la demanda de snacks por ende la empresa fabricaría menor cantidad de productos.

<sup>29</sup> www.inec.gov.ec.

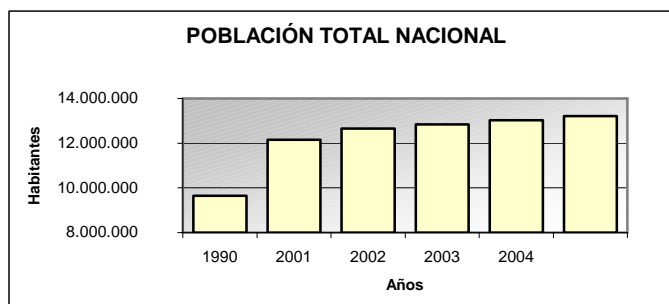
### 2.1.1.1.3 Crecimiento Demográfico

En los últimos 30 años, la población del Ecuador se duplicó y la tasa anual de crecimiento bajó de 2,7% a 2,1%. Para fines de esta década, el Ecuador tendrá unos 14'500.000 habitantes, si se calcula una tasa de crecimiento del 2% anual.<sup>30</sup>

Gráfico 2.3: POBLACIÓN TOTAL NACIONAL

Año	TOTAL NACIONAL
1990	9.648.189
2001	12.156.608
2002	12.660.727
2003	12.842.576
2004	13.026.890
2005	13.215.089

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Paola Martínez



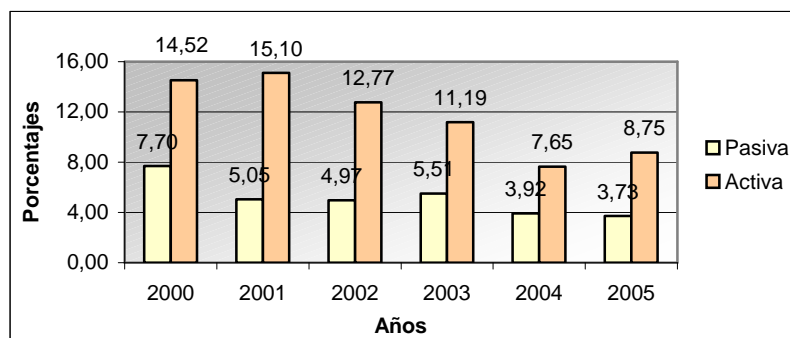
Este factor es una **oportunidad**, debido a que el mercado de consumidores de snacks podría tener un incremento, es decir la fabricación de productos se incrementaría para cubrir la posible creciente demanda de snacks en el mercado.

### 2.1.1.1.4 Tasas de Interés

Gráfico 2.4: TASAS DE INTERÉS REFERENCIALES

Tasas de interés		
Año	Pasiva	Activa
2000	7,70	14,52
2001	5,05	15,10
2002	4,97	12,77
2003	5,51	11,19
2004	3,92	7,65
2005	3,73	8,75

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Paola Martínez



<sup>30</sup> www.inec.gov.ec.

Este factor influye negativamente en CARLISNACKS por las altas tasas de interés, motivo por el cual se pueden estancar o eliminar proyectos como la compra de maquinaria especialmente. Se considera como una **amenaza**.

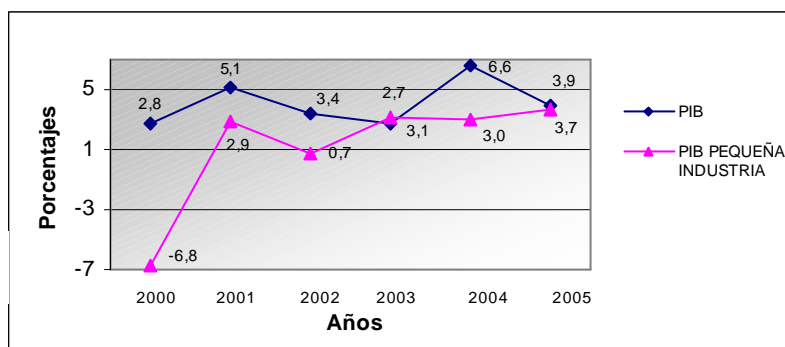
#### 2.1.1.1.5 Producto Interno Bruto (PIB)

El elevado crecimiento del 2004 no refleja una tendencia sostenible y advierte que en la economía ecuatoriana se estarían procesando cambios preocupantes.

Gráfico 2.5: PRODUCTO INTERNO BRUTO – PIB PEQUEÑA INDUSTRIA

Años	PIB	PIB Peq. Industria
2000	2,8	-6,8
2001	5,1	2,9
2002	3,4	0,7
2003	2,7	3,1
2004	6,6	3,0
2005	3,9	3,7

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Paola Martínez



La participación de la pequeña industria que se relaciona con la actividad de la empresa tiene una tasa de crecimiento del 3.7%, lo cual representa una **oportunidad** porque quiere decir que la capacidad de estas empresas está incrementándose, volviéndolas más competitivas, es decir CARLISNACKS debe trazarse retos más importantes que le permitirán crecer en el mercado.

#### 2.1.1.2 Factores Políticos

El Ecuador ha experimentado un ambiente político inestable caracterizado por cambios de gobierno sin que hayan completado su periodo.

La crisis política afecta directamente al desenvolvimiento normal de empresas nacionales, ya que se incrementa el riesgo país, Para el caso de CARLISNACKS es una **amenaza** ya que se reduce su estabilidad en el mercado, aún más si se

pretenden hacer inversiones importantes. Es decir habrá una continua incertidumbre en las decisiones a tomarse.

A parte de esta situación CARLISNACKS cumple con obligaciones exigidas por el estado (Ver Anexo # 4), las mismas que facilitan el desarrollo de sus actividades, es esta entonces una **oportunidad**.

### 2.1.1.3 Factores Sociales

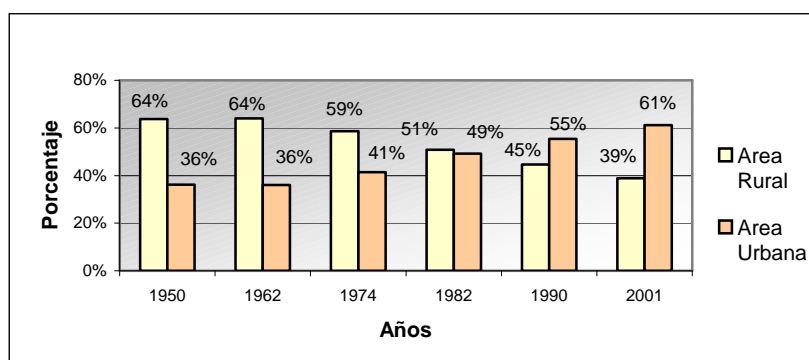
#### 2.1.1.3.1 Distribución de la Población

En el periodo 1950 - 2001 la composición de la población urbano / rural ha pasado del 64% rural y 36% urbano a 39% rural y 61% urbano<sup>31</sup>.

Gráfico 2.6: POBLACIÓN DEL ECUADOR POR ÁREA

Año	Rural	Urbana
1950	64%	36%
1962	64%	36%
1974	59%	41%
1982	51%	49%
1990	45%	55%
2001	39%	61%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Paola Martínez



Para CARLISNACKS es una **oportunidad** porque el mercado de snacks está más desarrollado en el sector urbano. El aumento de la población en las ciudades beneficia al giro del negocio de bocaditos. Las ventas mayoritarias de snacks que se elaboran en la empresa se realizan en sectores rurales.

<sup>31</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec).

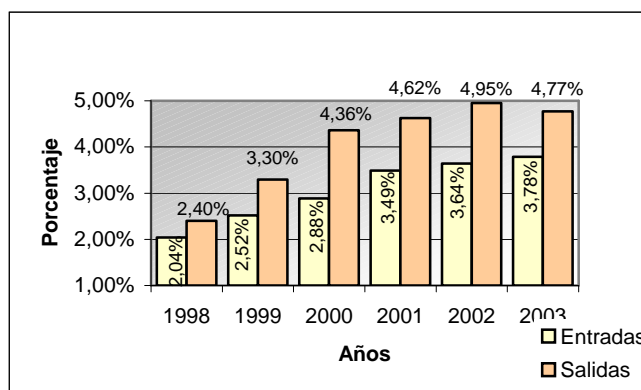
### 2.1.1.3.2 Migración

La salida de ecuatorianos es claramente mayor que su entrada al país, esta diferencia es cada vez mayor.

Gráfico 2.7: MIGRACIÓN DE ECUATORIANOS AL EXTERIOR

AÑOS	Entradas	Salidas	Total Nacional
1998	234.260	274.995	11.472.494
1999	294.547	385.655	11.700.532
2000	344.052	519.974	11.928.570
2001	423.737	562.067	12.156.608
2002	461.396	626.611	12.660.727
2003	485.971	613.106	12.842.576

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Paola Martínez



En parte este se considera como una **amenaza** para la empresa porque se están perdiendo posibles ventas de snacks ya que aprox. por c/año un 5% del total de la población sale al exterior, y regresa un 4%. Por otro lado es una **oportunidad** ya que las remesas de los emigrantes han sido contabilizadas como el segundo rubro de ingreso al país, dirigiéndose un 35% de estos a la compra de alimentos<sup>32</sup>.

### 2.1.1.3.3 Composición Familiar y Distribución del Ingreso

El hogar modal está formado por 4 miembros(22.7%) seguido por hogares de 3 y 5 miembros(35.5%); el restante 41.8% está en hogares de 1,2,6 y más miembros. Los hogares de 4 y 5 miembros, perciben el 43.5% del ingreso mensual. Mientras que, el ingreso más alto está en hogares de 6 a 8 miembros con un 22.3%.

Tabla 2.1: HOGARES SEGÚN NÚMERO DE MIEMBROS

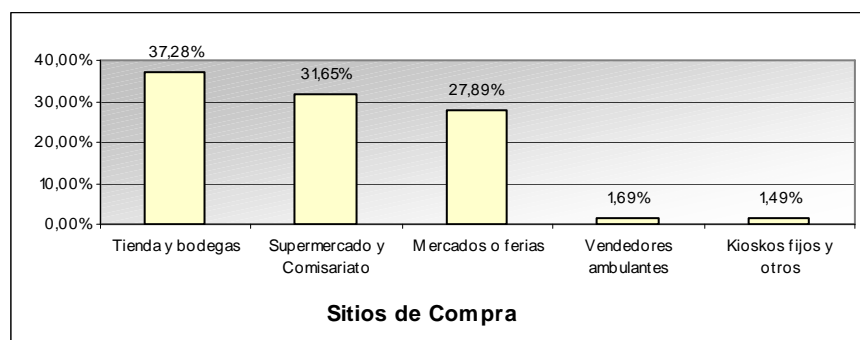
<sup>32</sup> Información Estadística Mensual. No. 1824. BCE

MIEMBROS POR HOGAR	TOTAL HOGARES	DISTRIBUCIÓN DE HOGARES	MIEMBROS PROMEDIO POR HOGAR	PERCEPTORES PROMEDIO POR HOGAR
TOTAL	18922,34	100	4,1	2,1
1 Miembro	148466	7,8	1,0	1,0
2 Miembros	267694	14,1	2,0	1,5
3 Miembros	332985	17,6	3,0	1,8
4 Miembros	428741	22,7	4,0	1,9
5 Miembros	338267	17,9	5,0	2,2
6 y más Miembros	406081	19,9	8,4	3,5

Fuente: INEC-ENIGHU\_ cuarto trimestre 2003-2004

Del total de los ingresos utilizados en alimentos, el 12.50% es gastado en alimentos secundarios. Estos productos son adquiridos en lugares como:

Gráfico 2.8: SITIOS DE COMPRA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS SECUNDARIOS



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola Martínez

Existe una relación directa entre miembros y perceptores promedio por hogar; es decir a más número de miembros por hogar mayor número de perceptores, esta sería considerada una **oportunidad** para la empresa porque hay más probabilidad de consumo de snacks. En nuestro país debido a la pobreza que existe, la relación puede presentarse así: a más número de miembros por familia, menor será el dinero disponible para gastos en productos de este tipo (**amenaza**).

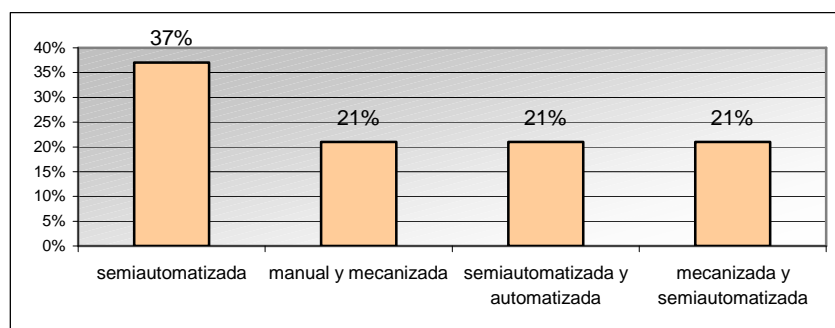
Al igual que es una **oportunidad** que el sitio de compra, más concurrido sean las tiendas, bodegas, supermercados, comisariatos y mercados respectivamente, ya que las ventas más significativas de CARLISNACKS se realizan en estos lugares.

#### 2.1.1.4 Factores Tecnológicos



En el Ecuador se tiene una excesiva dependencia científica/tecnológica, acompañada de una insuficiente capacidad interna de innovación tecnológica. Las pequeñas y medianas empresas dan ocupación al 72.9% de la mano de obra ocupada por el sector industrial en el Ecuador, además son proveedoras de los productos de consumo básico, por lo cual no utilizan progresos tecnológicos. De empresas innovadoras el 64% ha tenido problemas, principalmente con recursos financieros. En estas empresas el tipo de instrumentación está distribuido así<sup>33</sup>:

**Gráfico 2.9: TIPO DE INSTRUMENTACIÓN**



Fuente: CONACYT / 1997

La gerencia de CARLISNACKS tiene una actitud abierta hacia la tecnología, para ellos es importante mejorar en este aspecto, pero les es difícil introducir nueva maquinaria en su planta, primero porque la tecnología que se necesita no hay en el país, y luego porque el costo de esta de tecnología en el exterior es elevado; ha sido una **debilidad**, ya que no le permite mejorar sus procesos y a la vez crecer.

El tipo de instrumentación de CARLISNACKS es: manual y mecanizada, por lo que este aspecto es una **debilidad**, ya que especialmente empresas de la rama alimenticia están obligadas a manejar estándares elevados de tecnología.

CARLISNACKS no ha hecho mayores inversiones en publicidad y promoción para dar a conocer sus productos, ya que opinan que estos se venden por si solos, convirtiéndose en una **debilidad** para la empresa, por no aprovechar esta posibilidad que le permitiría crecer.

<sup>33</sup> CONACYT; 1997; "La demanda de la Innovación tecnológica en el Ecuador", Pg. 40

## 2.1.1.5 Factores Internacionales

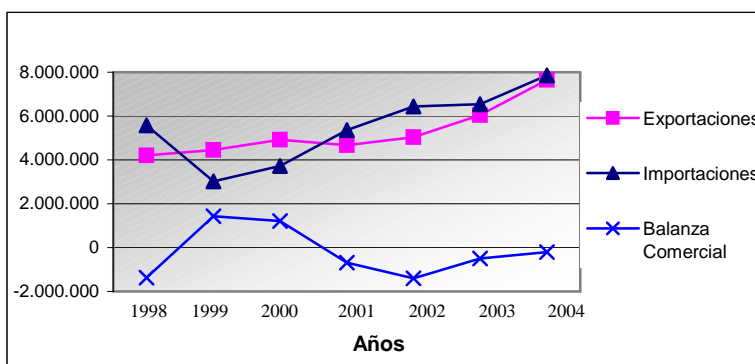
### 2.1.1.5.1 Balanza Comercial

Esta presenta desde hace algunos años un déficit, debido a que las Importaciones han sido mayores que las exportaciones. Un aporte importante para las exportaciones totales han sido las ventas al exterior de productos no tradicionales con un promedio de 42% /año, los ingresos por productos petroleros fueron del 59% /año; en tanto que el crecimiento de los tradicionales fue de 59% /año, tendiendo a la baja<sup>34</sup>.

Gráfico 2.10: BALANZA COMERCIAL

Años	Bal. Comercial
1998	-1.372.685
1999	1.433.828
2000	1.205.426
2001	-684.419
2002	-1.394.944
2003	-495.905
2004	-205.668

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Paola Martínez



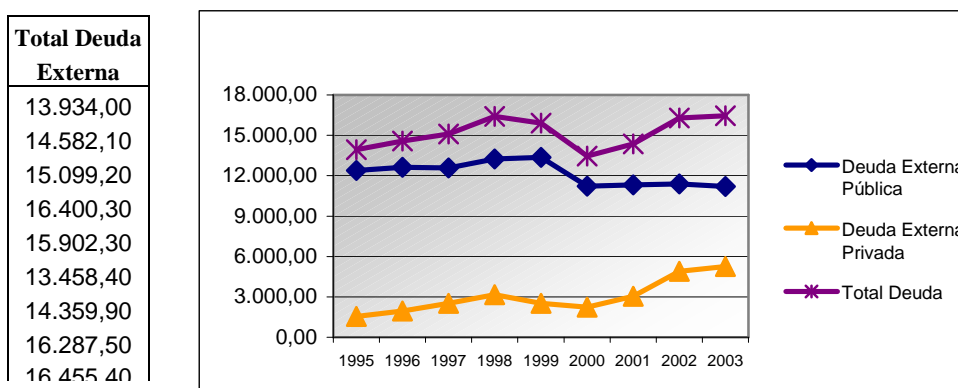
Las exportaciones del país han ido creciendo, especialmente de los productos industrializados, ésta puede ser una **oportunidad** para CARLISNACKS debido a la tendencia de incrementar la exportación de sus productos como los Panchitos, aprovechando inicialmente las fronteras ecuatorianas, en las que ya existen exportaciones en pequeñas cantidades. Las importaciones de la materia prima utilizada para la elaboración del chicharrón no son grandes, lo cual no afecta de manera importante al giro de la empresa.

### 2.1.1.5.2 Deuda Externa

<sup>34</sup> BCE, Boletín Anuario e Información Estadística Mensual (varios números)

Se registró un ritmo creciente entre 1995 y 2003; pasando de 13.900 a 16.400 millones de dólares, en los que la Deuda Externa Pública ha ido disminuyendo paulatinamente, pasando de 88.8% a 68% del total de la Deuda Externa; mientras que la Deuda Externa Privada ha ido de 11.2% a 32% en el mismo periodo.

**Gráfico 2.11: DEUDA EXTERNA DEL ECUADOR (millones de dólares)**



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola Martínez

Ecuador destina un alto porcentaje de su presupuesto al pago de su deuda externa. En nuestro país se mantiene una de las deudas más caras de la región, razón por la que se considera como una **amenaza** para las empresas ecuatorianas, entre ellas CARLISNACKS, ya que el gobierno se priva de dar condiciones óptimas que faciliten la comercialización de sus productos.

### 2.1.2 MICROAMBIENTE

Para análisis del microambiente se ha tomado el modelo de Michael Porter<sup>35</sup>.

Según Porter existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de un segmento. La idea es que se debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas fuerzas que rigen la competencia industrial:

<sup>35</sup> PORTER, Michael; "Estrategia Competitiva"; Ed. Continental; México-México; 2002; Pg. 20

**Gráfico 2.12: FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA.**



**Fuente:** Estrategia Competitiva de Porter  
**Elaborado por:** Paola Martínez

### 2.1.2.1 Proveedores

Los proveedores se eligen tomando en cuenta su constancia, calidad de productos, precios competitivos y por su antigüedad en el mercado.

Normalmente los pedidos se realizan por anticipado y en las cantidades necesarias o requeridas.

#### 2.1.2.1.1 Proveedores de Materia Prima

**Maíz:** Se recibe normalmente el griz de maíz (maíz molido) desde la ciudad de Guayaquil en sacos de 50 Kilos, ya sea para la elaboración de Panchitos, Frutitas, Rosquitas, o Bolitas de queso.

Aquí se cuenta con un proveedor importante: Fideicomiso Mercatil Grasas Unicol. En caso de suscitarse situaciones inesperadas (por ej. los paros), CARLISNACKS cuenta con el apoyo de un proveedor especial ubicado en la Ciudad de Ibarra llamado Imdepral, con la cual se tienen arreglos especiales en el proceso de compra. Es decir, debido a que ésta materia prima es indispensable para el movimiento normal de la empresa se tienen normalmente provisiones importantes en bodega.

**Papas:** Estas son transportadas desde la provincia del Carchi, las cantidades que se traen dependen de la demanda del producto tomando en cuenta la temporada. Los proveedores de este producto no son empresas legalmente establecidas, sino son únicamente varios medianos productores de papa de ésta región. Principalmente se trabaja con los productos de proveedores locales.

**Chicharrón:** Para la elaboración de este producto, se necesita de la materia prima denominada Pelets o piel de cerdo deshidratada, la misma que es exportada desde los EEUU, la importación se la realiza una vez al año. La máquina funciona únicamente dos veces por semana para satisfacer su demanda.

**Condimentos:** La mayonesa, y salsa de tomate son compradas listas en sachets. El aceite normal y el saborizado es suministrado por: La Fabril (Quito) que provee tonels de aceite vegetal. Los saborizantes, colorantes, como el ají, el barbecue, son adquiridos a la Sra. María Belén Jácome de la ciudad de Quito dos veces por mes.

**Material de Empaque:** El material necesario para la elaboración de los empaques de los productos se lo compra en:

- Industria plástica Montgar- grupo Montegar (fabricantes de fundas y rollos de polietileno de baja y alta densidad)
- Sigmaplast S.A (fabricantes de empaques flexibles de prolipropileno transparente y metalizado)

#### **2.1.2.1.2 Proveedores de Procesos**

- Los chifles se traen de 6800 kilos al mes.

#### **2.1.2.1.3 Proveedores de Transporte**

Se contrata personal con vehículos propios que se encarguen de la distribución de los productos. Para esto deben cumplir con:

- Capital de 500 dólares, necesarios para la primera compra
- Tener un vehículo apropiado para la distribución
- Tener un RUC, ya que la mayoría de los puntos de venta exigen factura.
- Tener conocimiento de ventas en cobertura

En el caso de la provisión de papas y maíz la empresa estaría frente a una **oportunidad** ya que el número de proveedores de este producto es bastante amplio en nuestro país, especialmente en las provincias de Carchi e Imbabura, es decir que en este caso CARLISNACKS tiene un alto poder de negociación.

En el caso del chicharrón la empresa podría tener una **amenaza** debido a que no le es posible encontrarla en nuestro país en las mismas condiciones que la exportada estando obligada a continuar trayéndola de los EEUU.

Si por alguna razón la materia prima no cumple con las especificaciones establecidas de calidad, simplemente no es aceptada, y si es una situación reincidente, se tomarán las medidas necesarias que el caso lo amerite. En la trayectoria de la empresa no se han dado situaciones de este tipo por las que se hayan dejado de prescindir de un proveedor. Esta es una **fortaleza**.

#### *2.1.2.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores*

1. No compete con sustitutos: Es bajo, porque CARLISNACKS tiene el control de los productos que quieren adquirir y a que proveedores elegir.
2. La empresa es un cliente importante: CARLISNACKS requiere grandes volúmenes de insumos, los proveedores saben que la empresa a la que abastecen es importante, por lo cual es alto.
3. Insumos importantes para el cliente: Es bajo, debido a que este sector industrial puede optar por adquirir los productos de otro proveedor.

4. Productos poco diferenciados: Es alto debido a que los productos ofrecidos por los proveedores no presentan mayor diferencia entre si.
5. Amenaza de integración hacia delante: Es bajo porque la inversión sería muy alta al momento de hacer productos.

**Tabla 2.2: RESUMEN PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES**

Criterio	Alto	Bajo
No Compite con Sustitutos		x
La Empresa es un Cliente Importante	x	
Insumo Importante para el Cliente		x
Productos Poco Diferenciados	x	
Amenaza de Integración hacia delante		x
<b>PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES</b>		<b>x</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

El poder que ejercen los proveedores en esta industria es bajo, debido a que los clientes son importantes, los productos son poco diferenciados y pueden ser adquiridos con otro proveedor, razón por la cual el poder negociador en este caso recae en las empresas que componen este sector industrial.

#### 2.1.2.2 Clientes

El mercado al que se dirigen los productos de CARLISNACKS es muy amplio, ya que pueden ser consumidos por niños, jóvenes, y adultos. Un mercado interesante es el de los niños, debido a que normalmente ellos son los mayores consumidores de pasa bocas naturales conocidos normalmente como snacks.

Es difícil mantener la fidelidad en la marca aunque en el caso de los Panchitos si se lo está logrando, por el hecho de que hay gran competencia en esta industria y su compra se sujeta al tipo de necesidad o deseo que tenga la persona en determinado momento.

En el caso de estudiantes especialmente en los bares de las instituciones existen una gran gama de snacks, y simplemente puede elegir cualquier opción, a pesar de esto se ha tratado de ofrecer calidad, cantidad y precio justo.

Las tiendas son los mayores clientes de los productos de CARLISNACKS, tanto así que se podría decir que alrededor de un 80% de la producción está dirigida a estos compradores.

Lo que se pretende alcanzar iniciando por el producto estrella: Panchitos, es que los clientes se vuelvan consumidores, es decir que haya reiteración y si es posible mejorar la frecuencia en la compra que realice un cliente.

Los productos de CARLISNACK son diferenciados normalmente por ser de calidad y además por su menor precio. Esta es una **fortaleza** para la empresa. La compra del consumidor final depende del deseo que tenga este por adquirir una u otra opción, por lo que se la considera como una **debilidad**.

#### *2.1.2.2.1 Poder de Negociación de los Compradores*

1. Compras por volumen: Es bajo debido a que los clientes no están concentrados en comprar grandes volúmenes porque CARLISNACKS está en la capacidad de suministrarles cuando el comprador así lo crea necesario.
2. Productos estándar o poco diferenciados: Es alto debido a que la demanda de los productos a comprar es similar a los de otras empresas de snacks
3. Devenga bajas utilidades: Es alta, porque el consumir éstos productos no genera una marcada utilidad al cliente, en términos de imagen o estatus social
4. Amenaza de Integración hacia atrás: Es alta, porque los snacks que son comercializados en distintos locales, pueden ser hechos por los mismos consumidores.

**Tabla 2.3: RESUMEN PODER NEGOCIADOR DEL CLIENTE**



<b>Criterio</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
Concentrado o Compras Volumétricas		X
Producto Estándar	x	
Devenga Bajas Utilidades	x	
Integración hacia Atrás	x	
<b>PODER NEGOCIADOR DEL CLIENTE</b>	<b>X</b>	

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Paola Martínez

Al analizar el poder negociador del cliente, se puede concluir que este es alto, lo que se puede justificar debido a que los productos ofrecidos por las empresas que componen la industria son muy similares, son posibles de realizar por el mismo cliente y son posibles de sustituir por otro producto.

### 2.1.2.3 Competencia

Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que sus competidores.<sup>36</sup>

CARLISNACKS actualmente tiene como competidores a las siguientes empresas:

**Tabla 2.4: COMPETENCIA DE CARLISNACKS POR PRODUCTOS**

<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTOS</b>			
	<b>Maíz</b>	<b>Plátano</b>	<b>Papas</b>	<b>Pelet</b>
Frito Lay	K-chitos, gudiz, cheetos, doritos	Plátanos	Papas Lays varios sabores	Chicharrón natural y picante
Comsaju	Piquichitos, piquiroscas, roll cheese, bolifruits	Planchips	Papi kracs	Pikueritos crocantes
Inalecsa	Tostitos jalapeños, rycos, nachos ronditos y de queso, mostachos	Tortolines, chifles cervecedores	Sarita	
General Snack			Papitas	Cronquis
El pop	Palitos salados, bolitas de maíz, y acaramelados, tutucas dulces		papas fritas bastón	
C.C.Snack's	Popchitos			
Disnac	Ka-chuss, bolitas de sabor	El Golpe	El Golpe	El Golpe
Proalmepropasi		Banchis		

<sup>36</sup> PORTER, Michael; "Estrategia Competitiva"; Ed. Continental; México-México; 2002; Pg.22

Riko`s	Chizitos, rikapapas,puchitos			
Josephs foods				Cueros KIKOS
Independientes		- Chiflecitos "Exquisito" - "El selecto" Chifles - etc.	- Papas fritas "Las lojanitas" - Papas fritas "La sabrosa" - etc.	

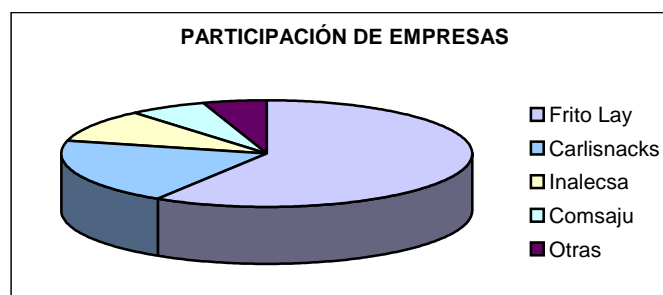
**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Paola Martínez

Se considera que los porcentajes aproximados de participación del mercado se encuentra distribuido de la siguiente manera:

**Gráfico 2.13: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

EMPRESA	PORCIÓN
Frito Lay	59%
Carlisnacks	20%
Inalecsa	10%
Comsaju	6%
Otras	5%

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Paola Martínez



La mayor participación en el mercado de snacks en nuestro país la tiene la multinacional Frito Lay con una apertura del 59% a nivel nacional, esta empresa se diferencia de las demás por las capacidades de producción que tiene, por la tecnología que utiliza, además de sus procesos productivos manejados con programas de alta calidad, seguida por Carlisnacks (20%). Frito Lay es fuerte en la venta de algunos de sus productos de maíz y chicharrón, pero más potencialmente con productos como papas y chifles, debido a que mantienen productos de calidad y manejo de una estructura de ventas en forma de panel, forzando a vender más producto en sectores más reducidos, encontrando nuevos punto de venta.

Inalecsa es importante en la industria de snacks pero realmente está enfocada en desarrollar productos de pastelería industrial.

Acerca de General Snacks y Comsaju se conoce que están desapareciendo a nivel cobertura y actualmente están enfocadas a la venta de chicharrón y de chitos respectivamente.

La gran variedad de opciones de las que se pueden servir las personas al momento de comprar snacks es una **debilidad** para la empresa CARLISNACKS, esencialmente si se considera también la presencia de ventas ambulantes que las hay considerablemente.

#### *2.1.2.3.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores*

##### **Barreras contra la entrada**

1. *Economías de escala* Dada la gran presencia de productores de papas y de maíz especialmente, a lo largo de todo el país, puede lograr comprar a precios cómodos la materia prima para sus productos finales. Además logra importantes economías de escala en los gastos de producción, ya que muchos de los snacks tienen igual proceso de elaboración teniendo que variar únicamente el molde de las figuras que se deseen obtener. Por lo tanto este negocio presenta grandes economías de escala, es decir, es alta.
2. *Requisitos de capital* Existe la posibilidad de que el número de competidores se incremente, pero habrá que considerarse que el capital de Frito Lay proviene de una cadena multinacional, por lo que se puede deducir que la inversión para poder solventar gastos iniciales y así entrar a competir con esta gran empresa son muy elevados. Los requisitos de capital son altos.
3. *Diferenciación del producto* Entre las empresas que pertenecen a este sector industrial no existe un grado de diferenciación en los productos en sí, pero si lo hay en aspectos como calidad y precios de los mismos.

4. Costo de cambio Dados los bajos precios manteniendo la calidad del producto se establece que el costo de cambio para el cliente (tiendas, kioscos o bares) respecto de un potencial entrante es alto.
5. Acceso a canales de distribución Al contar con canales de distribución propios, se evita el tener que gestionar donde vender los productos, entonces esto dificulta la entrada de nuevos competidores. El acceso es alto.
6. Barreras en tecnología Para cumplir con la legislación deberán invertirse considerables sumas de dinero en tecnología, insumos, etc; lo cual aumentaría los costos, dificultando la entrada de nuevos competidores; la barrera es alta.

**Tabla 2.5: RESUMEN DE BARRERAS DE ENTRADA**

<b>Criterio</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
Economía de Escala	x	
Requisitos de Capital	x	
Diferenciación	x	
Costo de Cambio	x	
Acceso a Canales de Distribución	x	
Barreras en Tecnología	x	
Costos Ind. Economías de Escala	x	
<b>AMENAZA DE INGRESO</b>		<b>X</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

Debido al resultado de los factores analizados, la amenaza de ingreso a este sector industrial por parte de empresas potenciales es baja.

### **2.1.2.3.2 Rivalidad entre los Competidores**

1. Gran número de competidores o igualmente equilibrados: Debido a que la competencia es fuerte y los volúmenes de las ventas son altos, ningún competidor quiere dar ventaja en lo posible, por lo tanto la barrera es alta.
2. Crecimiento del sector industrial: Las compañías que desean expandirse ven al crecimiento de la industria con proyecciones a mejorar los resultados manteniéndose al ritmo de ésta, teniendo en cuenta que hay que invertir sus recursos financieros y administrativos para crecer junto con ella.
3. Costos fijos de almacenamientos: Es alto, por la alta demanda por parte de los clientes, nunca pueden estar carente del producto ante lo cual necesita tener en bodegas, implicando costos de inventarios, y renovación de productos.
4. Costo de cambio y diferenciación: Ya que el grado de diferenciación de los competidores es bajo, se deduce por lo mismo que los costos de cambio entre productos es bajo. Esto se debe a que las necesidades de los clientes pueden ser satisfechas por cualquiera de los otros competidores.
5. Incrementos importantes en las capacidades: Son altos, ya que la industria ha reflejado un nivel de aumento por la necesidad de la diversificación del mercado, llegando a distintos sectores socioeconómicos.
6. Competidores diversos: La rivalidad es alta ya que no hay mayores diferencias entre los productos que se lanzan al mercado.
7. Intereses estratégicos: Son altos porque todas las empresas quieren lograr el éxito, y están pendientes del producto nuevo que lanza al mercado la competencia, ante esto la empresa que se ve afectada intenta igualar el éxito lanzando un producto que iguale las características del otro producto.

## **Barreras de salida**

1. Activos especializados: La maquinaria es especializada ya que están diseñadas para generar los productos requeridos que son comercializados por estas empresas. Por lo tanto esta barrera es alta.
2. Altos costos fijos de salida: Se tienen entre otros contratos colectivos de trabajo y costos en la capacidad de mantenimiento de refacciones y equipos.
3. Barreras emocionales: Es alta debido a que cualquier empresa al momento de comenzar va a implicar un costo a nivel de esfuerzo, dedicación y expectativas
4. Barreras gubernamentales: No existen este tipo de barreras en nuestro país que puedan afectar a esta industria.

**Tabla 2.6: RESUMEN DE INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD**

<b>Criterio</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
N de Competidores y Participación	x	
Crecimiento del sector	x	
Costos Fijos de Almacenamiento	x	
Costo de Cambio y Diferenciación		x
Incrementos en la Capacidad	x	
Competidores Diversos	x	
Barreras de Salida	x	
<b>INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD</b>	<b>X</b>	

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Paola Martínez

Considerando el análisis hecho anteriormente se puede concluir que la rivalidad entre los competidores de esta industria es alta, lo que se suma a que las barreras de salida también son altas, llevando a inferir que la atractividad es baja.

#### **2.1.2.4 Productos Sustitutos**

Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores. Aunque se originen en una tecnología diferente. Este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad – precio.

Existe una gran variedad de productos sustitutos:

Tabla 2.7: PRODUCTOS SUSTITUTOS

EMPRESA	PRODUCTO				
	HABAS	MANÍ	YUCAS	MAIZ	GALLETAS
Popis				Maíz "La Quiteña"	
El Castillo				Mafalditas de Maíz	
Inalecsa			Rosquitas de yuca		
Lanher Snacks				Tostadosnacks	
Brazfoods			Yucas		
Proalme propasi			Yuquitas		
Alimentos Cris		Maní salado			
Independiente	Habas de dulce y sal "El Selecto"	Maní de sal y dulce "El electo"			
Independiente	Habas confitadas y saladas Greys	Maní de sal y dulce Greys, con ajonjolí			
Independiente				Palomitas de maíz con caramelo	
Independiente				Maíz tostado "Mamá María"	
Independiente				Maíz chulpicante	
Independiente				Maíz tostado "El lojanito"	
Independiente				Tostadín "Mamá Rosita"	
Nabisco					Chocochips, Konitos, Ritz, Oreo, Krakerbar, Club social, Choco aros, Choko
Nestlé					Daysi, Ricas, Nesfit, Tango Bandido, Galak, Sal y Vainilla, , Muecas
Noel					Recreo, Festival, Tipo leche, Wafers, Minichips, Saltín, Sodas, Ducales, Coco, Coco rallado, Amor
Arcor					Salvaditas, Maná Dulce

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

En el caso de los productos que provienen de habas, maní, yucas y maíz, aunque sean sustitutos cercanos por ser fritos, y debido a su baja oferta en los puntos de expendio donde normalmente se adquieren snacks no representan sustitutos peligrosos. Con lo que respecta a las galletas, éstas tienen mucha más acogida ya que pueden satisfacer el mismo deseo de comer algo pequeño, delicioso y rápido principalmente, que los extruídos de maíz o los fritos.

Debido a la cantidad de productos sustitutos que satisfacen a los clientes, el fácil acceso a éstos, y la variedad de productos disponibles, el costo de cambio es bajo. Esta es una **amenaza**.

#### 2.1.2.4.1 *Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos*

1. Disponibilidad: Existen muchos productos que satisfacen las mismas necesidades, se pueden encontrar gran variedad de pasa bocas, por lo tanto la disponibilidad de productos sustitutos es alta.
2. Costo de Cambio: Debido a la disponibilidad de productos sustitutos que satisfacen a los clientes, el fácil acceso a éstos y la variedad de productos disponibles, el costo de cambio es bajo, es decir existe una alta rotación.
3. Elasticidad de precio: Un ejemplo que muestra que la elasticidad es alta, es al momento en que los precios suben, ante lo cual los clientes acuden a productos sustitutos que se encuentren a un menor precio.

**Tabla 2.8: RESUMEN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

<b>Criterio</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
Disponibilidad	x	
Costo de Cambio y Diferenciación		X
Elasticidad	x	
<b>PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>X</b>	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

Debido a la gran variedad de productos sustitutos que se pueden encontrar en el mercado, el bajo costo de diferenciación y la elasticidad, se puede concluir que la presión de los productos sustitutos es alta, por lo cual la atraktividad es baja.

#### 2.1.2.5 *Atraktividad de la Industria*

**Tabla 2.9: MATRIZ DE ATRATIVIDAD DE LA INDUSTRIA**



Criterio	Alto	Bajo
Amenaza de Ingreso		X
Intensidad de la Rivalidad	x	
Presión de los Sustitutos	x	
Poder Negociador de Proveedores		X
Poder Negociador de los Clientes	x	
<b>ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA</b>		<b>X</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

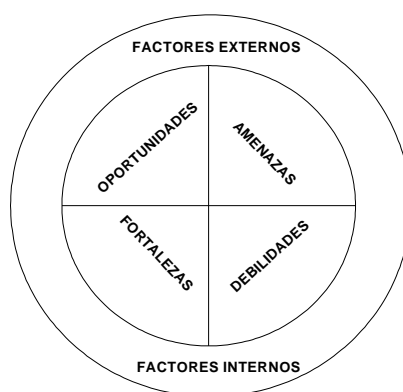
**Elaborado por:** Paola Martínez

A pesar que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja y que el poder de negociación está por parte de la industria y no de los proveedores, este sector industrial resulta poco atractivo, ya que se hace necesario lidiar con la presión que ejercen los clientes y competidores como los productos sustitutos.

### 2.1.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)

Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo de su impacto e importancia.<sup>37</sup>

**Gráfico 2.14: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN**



**Fuente:** Gerencia Estratégica -Humberto Serna

**Elaborado por:** Paola Martínez

#### 2.1.3.1 Diagnóstico Externo POAM

<sup>37</sup> SERNA, Humberto; "Gerencia Estratégica"; 8ªEd; Panamericana Editorial; Bogotá-Colombia; 2003;Pg.125

En la matriz de Diagnóstico Externo POAM, se ha analizado el impacto (alto, medio y bajo) y la importancia de factores del macro y microambiente, que han sido revisados anteriormente.

De esta matriz se extrajeron únicamente los aspectos de mayor impacto, los cuales serán los más idóneos para la posterior elaboración de la matriz FODA, quedándonos de la siguiente manera:

**Tabla 2.10: DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM**

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<u>ECONÓMICO</u>									
Disminución de inflación		X						X	
Incremento de desempleo				X			X		
Incremento de población		X					X		
Incremento de pobreza					X		X		
Crecimiento real del PIB		X						X	
<u>POLÍTICO</u>									
Crisis Política					X		X		
Política de País					X			X	
<u>SOCIAL</u>									
Distribución de la población		X					X		
Migración						X			X
Composición familiar y distribución del ingreso	X							X	
<u>TECNOLÓGICO</u>									
Ausencia de tecnología en Ecuador				X			X		
Bajo nivel de información tecnológica						X			X
Tipo de instrumentación				X			X		
Utilidad de medios de comunicación		X						X	
<u>INTERNACIONAL</u>									
Procesos de Internacionalización y globalizac.	X						X		
Incremento de exportaciones		X						X	
<u>COMPETITIVO</u>									
Capital inicial fuerte para el ingreso			X						X
Costo de cambio para el cliente		X					X		
Sistemas de distribución		X					X		
Barreras tecnológicas	X							X	
Acceso a materias primas					X			X	
Crecimiento del sector industrial		X					X		
Competidores diversos				X			X		

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

#### 2.1.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Para la elaboración de la matriz EFE se utiliza el Diagnóstico POAM del que se toman los factores más importantes para la empresa:

**Tabla 2.11: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b>Primera Ponderación</b>	<b>Calificación Interna</b>	<b>Ponderación Final</b>
<b>O 1</b>	Procesos de integración y globalización	0,13	1	0,13
<b>O 2</b>	Incremento en exportaciones de productos industrializados	0,12	2	0,24
<b>O 3</b>	Tendencia a incremento de la población	0,10	3	0,30
<b>O 4</b>	Distribución de la población	0,11	3	0,33
<b>O 5</b>	Composición familiar y distribución del ingreso	0,09	3	0,27
	<b><u>AMENAZAS</u></b>			
<b>A 1</b>	Competidores diversos	0,13	3	0,39
<b>A 2</b>	Ausencia de tecnología en Ecuador	0,12	1	0,12
<b>A 3</b>	Aumento del porcentaje de la pobreza en Ecuador	0,11	3	0,33
<b>A 4</b>	Crisis Política	0,09	2	0,18
	<b>TOTALES</b>	1,00	21,000	<b>2,29</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

Rango<sup>38</sup>: Respuesta Excelente = 4      Rta. nivel del promedio = 2  
 Rta. Arriba del promedio = 3      Rta Deficiente = 1

La Matriz de Factores Externos da como resultado 2.29 lo que indica que CARLISNACKS se encuentra ubicada en una industria en parte atractiva pero con amenazas. El escenario externo no le favorece apropiadamente a la empresa, por el contrario hay amenazas puntuales que afectan la posición de la empresa en la Industria Alimenticia.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La empresa cuenta con profesionales en Administración de empresas. Casi en su totalidad las decisiones se las toma con un criterio administrativo combinado además con conocimientos de experiencias anteriores.

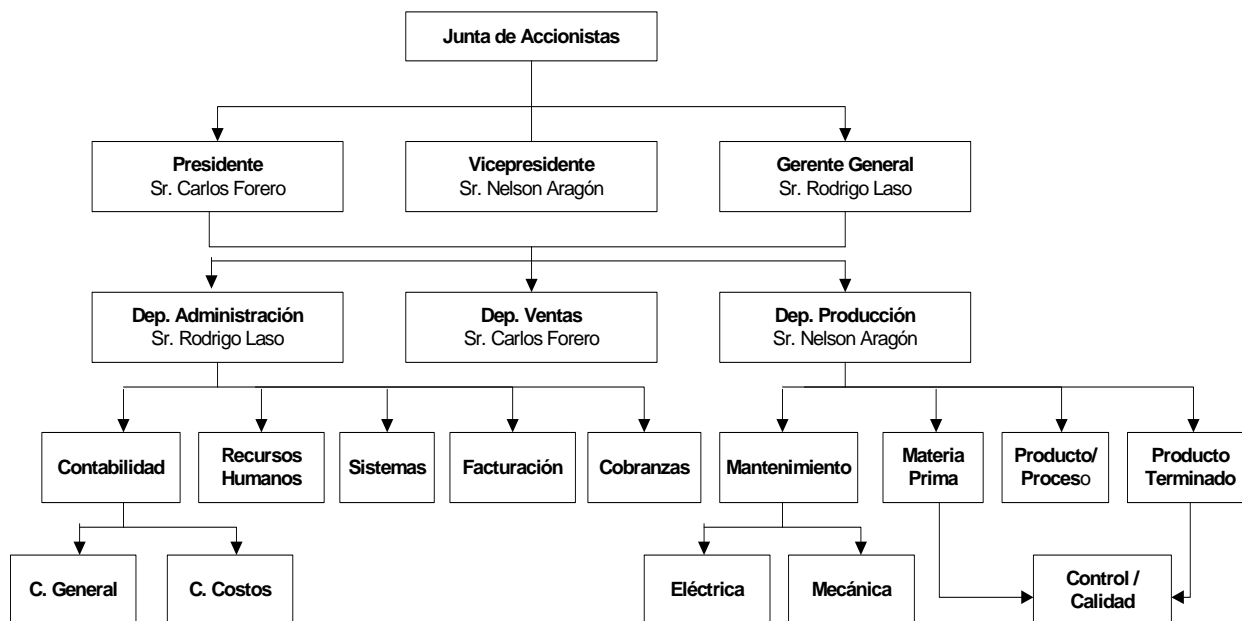
<sup>38</sup> DAVID, Fred; "Conceptos de Administración Estratégica"; 9a edición; Ed. Pearson Educación; México; 2003. Pg. 111.

### 2.2.1.1 Estructura Organizacional

Entre el personal de planta y administrativo suman 72 individuos, especialmente para las personas que laboran en la planta se exige un nivel secundario de estudios, y para el área administrativa es importante tener un título profesional o estar cursando el nivel superior de estudios (Ver Anexo #5). El nivel de educación requerido para cada área es el suficiente ya que la tecnología implantada no exige mayores conocimientos. Además se da trabajo a aprox. 80 personas que están indirectamente ligadas permitiendo que el producto llegue a los consumidores.

Constituye una **fortaleza**, el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades. Además que se cuenta con personal preparado y de experiencia para desenvolverse eficientemente en cada una de las actividades encargadas.

Gráfico 2.15: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - CARLISNACKS



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: CARLISNACKS CIA

### 2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

### 2.2.2.1 Indicadores de Liquidez

Tablas 2.12: INDICADORES DE LIQUIDEZ

Años	Activos corrientes	Pasivos corrientes	Indicador de solvencia	Capital de trabajo neto
2004	529.136,05	503.264,70	1,05	\$ 25.871,35
2005	583.963,52	373.738,58	1,56	\$ 210.224,94

Fuente: CARLISNACKS

Elaborado por: Paola Martínez

**El índice de solvencia** (Act. Corriente / Pas. Corriente) de la empresa aumentó de 1.05 a 1.56 veces el Activo Corriente con respecto al Pasivo Corriente, debido fundamentalmente a que el pasivo a corto plazo disminuyó.

**El capital de trabajo** (Act. Corriente – Pas. Corriente), como fuente de recursos para desenvolvimiento normal de las operaciones, aumentó con relación al año anterior en alrededor de \$184.354. Tal diferencia se da debido a que se tienen cuentas por pagar a socios y otras provisiones que sobrepasan los \$200.000.

### 2.2.2.2 Indicadores de Actividad Operacional

Tablas 2.13: INDICADORES DE ACTIVIDAD OPERACIONAL

Años	Días	C X C (clientes)	Vtas. netas	Inventario	Rotación CXC	Periodo prom. cobro	Rotación Invent.
2004	360	217.605,27	2.511.401,89	114.881,62	8,66%	31,19	21,86
2005	360	196.991,17	3.082.924,91	154.677,77	6,39%	23,00	19,93

Fuente: CARLISNACKS

Elaborado por: Paola Martínez

**Ventas a crédito** (Clientes / Ventas netas), significa que un 6.39% de las ventas han sido realizadas a crédito, este porcentaje es menor al del año anterior (8.66%) lo que podría ser beneficioso, ya que mantiene una cartera vencida muy baja, por lo que se podría decir que el Dep. de cobranzas está realizando un trabajo adecuado.

**Periodo promedio de cobro** (Rotación CXC \* 360), dependiendo de la política de ventas y crédito de la compañía, 23 días representan el número de días que en

promedio las cuentas por cobrar permanecen dentro de la empresa pendientes de cobro. Cabe señalar que en relación al año anterior existe la tendencia a recuperar en menor tiempo las cuentas por cobrar de clientes.

**Rotación de inventarios** (Ventas netas / Inventario), podemos determinar que en el año pasado 19.93 veces los inventarios han sido vendidos en el periodo de un año. Evidentemente a pesar de que es menor al del año anterior, este índice es bastante alentador.

### 2.2.2.3 Indicadores de Estructura Financiera

Tablas 2.14: INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA

Años	Patrimonio	Pasivo total	Activo total	Activo corriente	Índice de garantía	Índice de capital propio	Índice de capital propio
2004	206.063,43	729.616,46	935.679,89	529.136,05	0,28	22,02%	56,55%
2005	380.760,23	842.168,87	1.222.929,10	583.963,52	0,45	31,14%	47,75%

Fuente: CARLISNACKS

Elaborado por: Paola Martínez

**Índice de garantía** (Patrimonio/ Pas. total), la compañía está garantizando 0.45 veces su deuda con los recursos propios que dispone la misma. El año anterior fue de 0.28 veces.

**Índice de capital propio** (Patrimonio/ Activo total), el 31.14% corresponde al financiamiento propio, mientras que en el año anterior fue del 22.02%.

**Índice de capital propio** (Act. corriente / Act. total), el financiamiento propio y ajeno de la empresa se ha utilizado el 47.75% en activo corriente, en el 2004 se utilizó el 56.55% en la misma partida. Es necesario puntualizar que a pesar de no existir mayor diferencia entre los últimos años es preocupante la falta de liquidez establecida.

### 2.2.2.4 Indicadores de Rentabilidad

Tablas 2.15: INDICADORES DE RENTABILIDAD

Años	Utilidad neta	Ventas netas	Activo total	%Utilidad sobre ventas	Rendim. sobre activo
2004	170.564,79	2.511.401,89	935.679,89	6,79%	18,23%
2005	84.008,21	3.082.924,91	1.222.929,10	2,72%	6,87%

Fuente: CARLIKSNAKS

Elaborado por: Paola Martínez

**% Utilidad sobre ventas** (Utilidad neta / Ventas), el porcentaje de utilidad sobre las ventas alcanzó el 2.72% frente a 6.79% alcanzado el año pasado. Cabe anotar que a pesar de haber obtenido un rédito bueno de margen de utilidad es menor debido al mejor nivel de ventas en la ciudad de Guayaquil.

**Rendimiento sobre el activo total** (Utilidad neta / Total activos), en 6.87% se mide la rentabilidad obtenida por el activo total, porcentaje inferior al 2004 donde marcó el 18.23% de rentabilidad. Esta situación se debe a que para el 2005 se tienen mayores gastos en mano de obra indirecta y en movimientos financieros.

### 2.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA

El área de producción, si bien cuenta con una infraestructura adecuada para las actividades mismas del negocio, no cuenta con materiales de gran tecnología.

Se cuenta con personal antiguo y de experiencia en la elaboración de este tipo de productos, ya que anteriormente han trabajado en la misma línea de producción (ECUDAL), a los mismos que se le dan capacitaciones continuas dependiendo campos de trabajo y necesidades.

Las personas que trabajan en la empresa se encuentran distribuidas por áreas de la siguiente manera:

- En el área de operación trabajan 57 personas, en el área de administración trabajan 7 personas, en el área de mantenimiento hay 3 personas, en la bodega están 6 personas.

Las máquinas nunca se detienen, trabajan las 24 horas del día con 3 turnos de trabajo, este esfuerzo es necesario para lograr entregar las cantidades requeridas de producto a nivel nacional.

Las cantidades aproximadas de materia prima por mes que se necesitan para ser transformadas en cada uno de los procesos son:

**Maíz:** Se necesitan 62900 kg / mes.

**Papas:** Se necesitan 12500 kg / mes.

**Chicharrón:** Se requieren 1300 kg /mes, se compra 15000 kg una vez/año.

**Chifles:** Se necesitan 6800 kg mensual, se compran 3 veces por mes.

**Condimentos:** Se lo adquiere aprox. 3 veces por semana.

- De acuerdo al tipo de producto se tienen los siguientes tiempos aproximadamente:
  - a. Los productos medianos se hacen de 48 a 50 fundas por minuto
  - b. Las familiares o gigantes trabajan a 38 fundas por minuto

#### 2.2.3.1 Proceso Productivo

En la elaboración del producto hay un error en cantidades por cada funda de aproximadamente + - 2 gr.

Existe la aplicación de eficacia en cada proceso de transformación, pero hay un porcentaje de producto que no termina su proceso satisfactoriamente, por ejemplo cuando las papas se queman en el momento de la fritura. Falta mayor control en el proceso, esta es una **debilidad**.

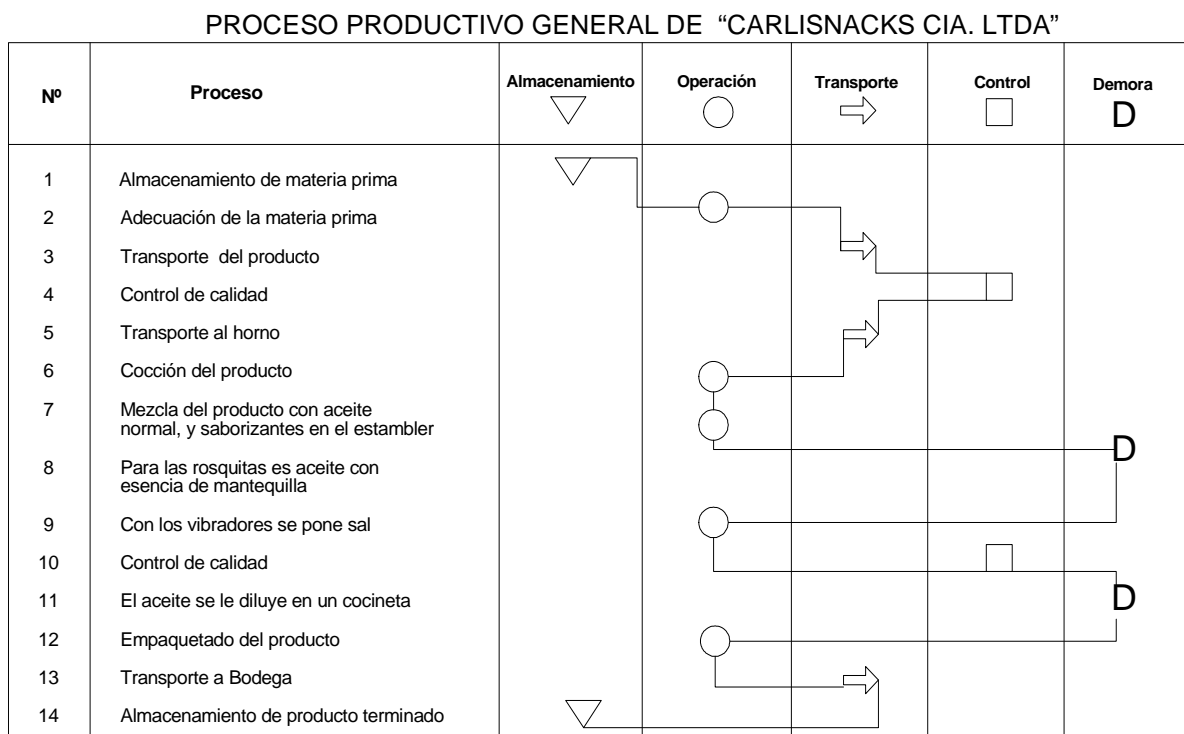
Los productos que no pasan las normas de calidad son desperdicios que serán vendidos a personas que los utilizan para otros fines como por ej. alimentación de animales. Esta es una **debilidad** porque el producto que se está transformando no cumple con su finalidad.

Es una **fortaleza** para la empresa contar con una persona que controle y coordine a los trabajadores, ya que las producciones se agilizan para entregarse a tiempo.



Los principales pasos que intervienen en el proceso productivo desde que ingresa la materia prima hasta que sale el producto:

**Gráfico 2.16: DIAGRAMA DE FLUJO**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

## 2.2.4 CAPACIDAD COMERCIAL Y DE SERVICIO

Las capacidades mensuales aproximadas que se pueden obtener en cada uno de los procesos de producción son:

**Tabla 2.16: CAPACIDADES DE PRODUCCIÓN**

Producto	Cantidad	Unidades / paca	Total Pacas
Panchitos	15 g	16	46200
	50 g	14	
	100 g	14	
Bolitas de Queso	20 g	14	6600
	50 g	12	
Frutitas	12 g	16	8800
	20 g	12	
	60 g	10	
Pa´Fritas	30 g	14	24200
	100 g	10	
Q´Chifles	50 g	12	9900

	150 g	8	
Rosquitas	15 g 50 g	14 12	8800
Chicharrón	15 g 50 g	8 6	5500

**Fuente:** CARLISNACKS

**Elaborado por:** Paola Martínez

Estos son los estándares normales que se necesitan para satisfacer las necesidades del consumidor ya que si se aumenta la cantidad de insumos para la transformación el producto final se corre el riesgo de aumentar defectos en los productos terminados, las máquinas actuales no podrían ser forzadas más.

#### 2.2.4.1 Distribución

El distribuidor mantiene zonas blindadas (pedazo de territorio delimitado, en el cual se deberán respetar sus límites) en las cuales el producto que ellos distribuyen es exclusivo, pero no se le exige exclusividad con los productos. Los distribuidores se manejan en base a porcentajes ya que vienen a formar parte indirecta de la empresa.

Las primeras compras son sugeridas al distribuidor ya que el distribuidor conforma pase el tiempo se dará cuenta de la rotación del producto, y dependiendo de esto serán los demás pedidos. Pasado los tres meses el distribuidor deberá regirse a un sistema de presupuestos, lo cual está hecho en base a un historial de sus ventas. Además se lo realiza por el canal de autoservicios: es el que se expende a comisariatos, cadenas de supermercados, markets de bombas de gasolina.

En los porcentajes hay una escala que se le ha diseñado dependiendo de la forma de pago del distribuidor, teniendo lo siguiente:

- Si la compra es de contado se le otorga un 22% de descuento
- Si la compra es de 8 días , gana un 20% de descuento
- Si la compra es de 15 días, se le dará un 18% de descuento

Los distribuidores están pendientes de la rotación de productos, garantizando la existencia de estos en las perchas. Es una **fortaleza**.

El acceso a nuevos canales de distribución es más factible debido a la ubicación de sus distribuidores por zonas. Además que las rutas son planificadas en forma horizontal, es decir que se hace un barrido tienda a tienda, cumpliendo con mayor eficiencia su trabajo. Esta es también una **fortaleza**.

## 2.2.5 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA COMPAÑÍA (PCI)

El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo<sup>39</sup>.

Aplicando el PCI a la empresa, y examinando cinco categorías tenemos:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva (o de mercado)
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica
- La capacidad del talento humano

### 2.2.5.1 La Capacidad Directiva

Tabla 2.17: CAPACIDAD DIRECTIVA

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Uso de planes estratégicos					X		X		
Evaluación y pronóstico del medio			X					X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X		X		
Flexibilidad de estructura organizacional		X					X		
Comunicación y control gerencial			X					X	
Atracción de gente altamente creativa			X				X		
Comunicación confiable entre áreas		X							X
Agresividad ante la competencia	X						X		

<sup>39</sup> SERNA, Humberto; "Gerencia Estratégica"; 8ªEd; Panamericana Editorial; Bogotá-Colombia; 2003;Pg.104

Sistemas de control					X		X		
Sistemas de toma de decisiones			X				X		
Sistema de coordinación			X					X	

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Paola Martínez

### 2.2.5.2 La Capacidad Competitiva

**Tabla 2.18: CAPACIDAD COMPETITIVA**

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza de producto y calidad			X				X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X							X	
Participación del mercado			X				X		
Sistemas de distribución		X					X		
Bajos costos de distribución y venta		X					X		
Uso de experiencia	X							X	
Eficiencia en procesos productivos						X			X
Precios competitivos	X						X		
Diferenciación de los productos					X			X	
Productos sustitutos				X			X		
Inversión en I&D				X			X		
Manejo de calidad de insumos	X							X	
Elaboración casera de productos					X			X	
Disponibilidad de papas y maíz	X						X		
Disponibilidad del pélet						X			X
Administración de clientes		X							X
Portafolio de productos	X						X		

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Paola Martínez

### 2.2.5.3 La Capacidad Financiera

**Tabla 2.19: CAPACIDAD FINANCIERA**

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital			X				X		
Capacidad de endeudamiento			X					X	
Facilidad para salir del mercado				X			X		
Rentabilidad			X				X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X						X	
Habilidad para competir con precios	X						X		
Capacidad para cubrir la demanda		X						X	
Economías de escala			X					X	
Actividad Operacional	X						X		
Elasticidad de la demanda con respecto a precios		X						X	

Relación entre capacidad tecnológica y la financiera					X		X		
--	--	--	--	--	---	--	---	--	--

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

## 2.2.5.4 La Capacidad Tecnológica

**Tabla 2.20: CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria e infraestructura propia	X						X		
Versatilidad de la maquinaria		X						X	
Habilidad técnica y de manufactura			X				X		
Capacidad de innovación			X				X		
Nivel de tecnología utilizado				X			X		
Uso de los medios de comunicación				X				X	
Actitud del gerente ante la tecnología		X						X	
Valor agregado al producto			X					X	
Intensidad de M.O en el producto		X					X		
Manejo del sistema informático			X					X	
Mejoras tecnológicas			X				X		
Flexibilidad de la producción		X						X	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

## 2.2.5.5 La Capacidad del Talento Humano

**Tabla 2.21: CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico			X					X	
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad económica y laboral		X						X	
Lineamientos sobre prácticas de manufactura					X			X	
Rotación		X						X	
Absentismo			X						X
Pertenencia			X					X	
Participación y colaboración		X						X	
Nivel de remuneración		X						X	
Retiros	X								X
Capacidad de desempeño		X						X	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

## 2.2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Para la elaboración de la matriz EFI se utiliza el Diagnóstico PCI del que se toman los factores más importantes para la empresa:

**Tabla 2.22: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

	<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b>Primera Ponderación</b>	<b>Calificación Interna</b>	<b>Ponderación Final</b>
<b>F 1</b>	Liquidez y rentabilidad	0,15	4	0,60
<b>F 2</b>	Precios competitivos	0,13	4	0,52
<b>F 3</b>	Portafolio de productos	0,11	3	0,33
<b>F 4</b>	Lealtad y satisfacción del cliente	0,09	3	0,27
	<b><u>DEBILIDADES</u></b>			
<b>D 1</b>	Uso de planes estratégicos	0,15	2	0,30
<b>D 2</b>	Productos sustitutos	0,15	2	0,30
<b>D 3</b>	Nivel de tecnología utilizado	0,11	2	0,22
<b>D 4</b>	Inversión en I&D	0,11	2	0,22
	<b>TOTALES</b>	1,00	22,000	<b>2,76</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

Rango<sup>40</sup>:

Fortaleza Mayor = 4  
Fortaleza Menor = 3

Debilidad Mayor = 1  
Debilidad Menor = 2

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) da como resultado 2.76 lo que indica que CARLISNACKS es poseedora de una fuerte posición interna. Es decir que se deben continuar con las actividades que se han venido realizando, y tratar en lo posible de continuar eliminando sus debilidades que hacen que disminuya el potencial interno que posee la empresa.

## 2.3 ANÁLISIS FODA

“Como método complementario del PCI, y del POAM, el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, además de apoyar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, y las capacidades internas de la empresa”.<sup>41</sup>

### 2.3.1 MATRICES

<sup>40</sup> DAVID, Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; 9a edición; Ed. Pearson Educación; México; 2003. Pg. 150.

<sup>41</sup> SERNA, Humberto; “Gerencia Estratégica”; 8ªEd; Panamericana Editorial; Bogotá-Colombia; 2003;Pg.144

En función del análisis externo e interno de la empresa realizado, se procede con la elaboración de matrices que permiten calificar cada uno de los factores, permitiendo extraer los primordiales factores de éxito de la empresa:

### 2.3.1.1 Matriz de Iniciativas Estratégicas Ofensivas y Defensivas

Tabla 2.23: MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OFENSIVAS

	<b>OPORTUNIDADES</b>							
<b>FORTALEZAS</b>	Incremento en exportaciones de productos industrializados	Procesos de integración y globalización	Tendencia a incremento de la población	Composición familiar y distribución del ingreso	Distribución de la población	<b>Puntaje</b>	<b>Prioridad</b>	
Agresividad para enfrentar la competencia	3	5	5	0	1	14	<b>6</b>	
Maquinaria e infraestructura propia	5	5	3	0	1	14	<b>5</b>	
Portafolio de productos	5	5	5	1	0	16	<b>3</b>	
Precios competitivos	5	5	3	1	3	17	<b>2</b>	
Sistemas de distribución	3	3	1	1	5	13	<b>7</b>	
Estructura organizacional flexible	3	3	1	0	0	7	<b>10</b>	
Versatilidad de la maquinaria	3	3	1	1	1	9	<b>9</b>	
Capacidad de innovación	3	3	3	3	1	13	<b>8</b>	
Liquidez y rentabilidad	5	5	5	3	1	19	<b>1</b>	
Lealtad y satisfacción del cliente	1	1	3	5	5	15	<b>4</b>	
Pertenencia	1	1	3	1	1	7	<b>11</b>	
<b>Puntaje</b>	<b>37</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>144</b>		
<b>Prioridad</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

**Nota:** Alto:5 ; Medio:3 ; Bajo:1 ; Nulo:0



Tabla 2.24: MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS

	<b>AMENAZAS</b>						
<b>DEBILIDADES</b>	Tendencia a incrementar las tasas de interés	Crisis Política	Aumento del porcentaje de la pobreza en Ecuador	Ausencia de tecnología en Ecuador	Competidores diversos	<b>Puntaje</b>	<b>Prioridad</b>
Uso de planes estratégicos	3	3	3	5	5	22	<b>1</b>
Inversión en Investigación y Desarrollo	1	3	5	3	5	20	<b>4</b>
Productos sustitutos	0	3	5	5	5	21	<b>2</b>
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	1	5	3	0	3	13	<b>5</b>
Utilización de los medios de comunicación	0	0	1	3	5	10	<b>6</b>
Tecnología utilizada	0	1	5	5	5	21	<b>3</b>
<b>Puntaje</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>33</b>	<b>127</b>	
<b>Prioridad</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

**Nota:** Alto:5 ; Medio:3 ; Bajo:1 ; Nulo:0

Con los resultados obtenidos de las matrices anteriores se continúa con la evaluación de los factores de mayor prioridad, tanto internos como externos:

### 2.3.1.2 Matriz Análisis FODA

**Tabla 2.25: MATRIZ SÍNTESIS ESTRATÉGICA**

	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
	O1 Procesos de integración y globalización O2 Incremento en exportaciones de productos industrializados O3 Tendencia a incremento de la población O4 Distribución de la población O5 Composición familiar y distribución del ingreso	A1 Competidores diversos A2 Ausencia de tecnología en Ecuador A3 Aumento del porcentaje de la pobreza en Ecuador A4 Crisis Política
<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b>
F1 Liquidez y rentabilidad F2 Precios competitivos F3 Portafolio de productos F4 Lealtad y satisfacción del cliente	1 Iniciar exportación de productos (F1,O1,O2) Dar a los productos cualidades diferenciadoras importantes que los distinga de la competencia (F2, O3,O4) 2 3 Reforzar acciones promocionales (F4, O4, O5,)	1 Introducir una nueva línea de productos (F1,F2, A1,A3) Incrementar acuerdos con proveedores de productos que serán revendidos con la marca de la empresa (F3, A2) 2 Realizar investigaciones de mercado para identificar acciones de la competencia y las necesidades de los clientes (F4, F3, A1, A4) 3
<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b>
D1 Uso de planes estratégicos D2 Productos sustitutos D3 Nivel de tecnología utilizado D4 Inversión en I&D	1 Diseñar un plan de marketing que se ajuste a las necesidades de la empresa (D1,O3) Realizar inversiones en maquinaria para mejorar la productividad (D2,O1,O2) 2 Diseñar métodos de control y concretar lineamientos de prácticas adecuadas del personal (D3, D4,O1) 3	1 Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia (D1, A1) Asociar a nuevos inversionistas que impulsen a la empresa a la consecución de sus objetivos (D3, A2) 2 Cumplir con los objetivos de marketing a fin de que por lo menos se mantengan las ventas, para invertir I&D (D4, A2, A3) 3

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

## **CAPÍTULO 3**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercados sirve de enlace entre la organización y su entorno de mercado e implica la especificación, la recolección, el procesamiento, el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración a entender ese ambiente de mercado, así como evaluar cursos de acción<sup>42</sup>.

Para el desarrollo de este capítulo se analizarán aspectos como:

1. Mezcla de marketing
2. Respuesta de comportamiento
3. Medidas de desempeño
4. Definición del problema y objetivos de la investigación
5. Metodología de la investigación
6. Diseño de la investigación y definición de la muestra
7. Cronograma de la investigación
8. Conclusiones de la investigación

#### **3.1 MEZCLA DE MARKETING**

##### **3.1.1 PRODUCTO**

CARLISNACKS participa en el mercado de snacks con los siguientes productos:

- Participación con extruídos de maíz
- Participación con fritos

---

<sup>42</sup> KINNEAR, Thomas, TAYLOR, James; "Investigación de mercados – un enfoque aplicado"; Ed. Mc Graw Hill Interamericana; Bogotá – Colombia; 2000; Pg. 16

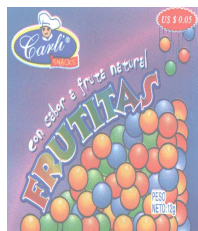
---

---

**PARTICIPACIÓN: EXTRUÍDOS DE MAÍZ**

---

---

**PANCHITOS****ROSQUITAS****FRUTITAS****BOLITAS**

---

---

---

---

**PARTICIPACIÓN: FRITOS**

---

---

**PA'FRITAS****Q'CHIFLES****CHICHARRÓN**

---

---

Desde que la empresa se inició hasta hoy los productos han tenido varios e importantes cambios que han otorgado más calidad a los mismos (Ver Anexo #1).

La empresa ha trabajado fuertemente en innovar a sus productos con el objetivo de impactar de mejor manera al consumidor, para esto se han aplicado cambios como por ejemplo:

- Diversidad de modelos de extruídos de maíz, se los ha presentado en formas de rosca, de bolita, algo alargado, de varios colores, entre otras.
- Luego se estudió la posibilidad de ofrecer cantidades diferentes que satisfagan deseos o necesidades diferentes, hoy por hoy se tiene las presentaciones pequeña, mediana y grande.
- Los materiales de empaque también se están cambiando paulatinamente a todo el portafolio de productos, ya que cuando CARLISNACKS empezó la comercialización de sus productos se utilizaba un material transparente que a opinión de sus fabricantes hacía que el producto sea percibido como de menor calidad ya que no se acoplaba efectivamente a la vista del público. Hoy en día se empaqueta con polipropileno, que otorga mejor presentación y mayor seguridad al producto
- Utiliza ingredientes saludables con el objetivo de entregar productos deliciosos y en lo posible que sean 100% naturales.
- Inicialmente se vendía el producto y no más. Ahora a parte de vender el producto se intenta acompañar con el servicio.
- Los fritos incluyen en su interior sachets como de salsa de tomate, mayonesa o cebolla.

La Gerencia de CARLISNACKS opina que la tendencia de consumo de bocaditos de este tipo va en aumento y que lo importante ahora es mantener la demanda de estos mediante el control de variables como la evolución de la tecnología y la de los hábitos de consumo y producción, y además manejando un marketing apropiado.

### **3.1.2 PRECIO**

A continuación se presenta una tabla con los precios de los productos que ofrece CARLISNACKS a los consumidores:

**Tabla 3.1: PRECIOS DE PRODUCTOS - CARLISNACKS**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>PVP</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>PVP</b>		
<b>PANCHITOS</b>	P. Mediano Natural 15g	0,05	<b>ROSQUITAS</b>	Rosquita Natural 15g	0,05		
	P. Mediano Picante 15g	0,05		Rosquita Picante 15g	0,05		
	P. Mediano Promoción 15g	0,05		Rosquita Familiar Natura 50g	0,12		
	P. Familiar Natural 50g	0,12	<b>BOLITAS</b>				
	P. Familiar Picante 50g	0,12					
	P. Gigante Natural 100g	0,22					
	P. Gigante Picante 100g	0,22					
<b>PA`FRITAS</b>	Pa`Fritas Median Tomate 30g	0,20				Bolitas de Queso 20g	0,25
	Pa`Fritas Median Cebolla 30g	0,20				Bolitas de Queso 50g	0,50
	Pa`Fritas Median Mayone 30g	0,20	<b>CHICHARRÓN</b>				
	Pa`Fritas Mediana Picante 30g	0,20					
	Pa`Fritas Familiar Tomat 100g	0,45				Chicharrón Mediano 15g	0,25
	Pa`Fritas Familiar Ceboll 100g	0,45				Chicharrón Familiar 50g	0,70
	Pa`Fritas Familiar Mayon 100g	0,45	<b>FRUTITAS</b>				
<b>Q`CHIFLE</b>	Q`Chifle Mediano Natural 50g	0,20					
	Q`Chifle Mediano Picante 50g	0,20					
	Q`Chifle Mediano Dulce 50g	0,20				Frutitas 12g	0,05
	Q`Chifle Familiar Natural 150g	0,55				Frutitas 20g	0,07
	Q`Chifle Familiar Picante 150g	0,55	Frutitas 60g	0,15			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Paola Martínez

Ahora se presentan valores de los productos que más se encuentran en el mercado y no de la totalidad que maneja la competencia. Entre los más importantes tenemos:

**Tabla 3.2: PRECIOS DE PRODUCTOS - COMPETENCIA**

<b>FRITO LAY</b>	<b>PVP</b>	<b>INALECSA</b>	<b>PVP</b>
Chicharrón de 15g	0,25	Tostitos de 45g	0,21
Chicharrón de 50g	0,75	Tostitos de 60g	0,25
Chicharrón de 100g	1,45	Tostitos Jalapeños 150g	0,65

K-Chitos de 18g	0,10	Tostitos Naturales 150g	0,58
K-Chitos de 70g	0,20	Nachos de 45g	0,25
K-Chitos de 200g	0,70	Nachos de 150g	0,70
Doritos de 40g	0,25	Riskos de 50g	0,25
Doritos 200g	1,10	Tostachos de 20g	0,22
Doritos de 125g	0,75	Tortolines de 45g	0,63
Ruffles de 200g	1,45		
Ruffles de 33g	0,25	<b>PROALME</b>	<b>PVP</b>
Lays de 100g	0,75	Banchis de 60g	0,25
Lays de 33g	0,25	Yuquitas de 40g	0,20
Platanitos de 45g	0,25		
Maduritos de 50g	0,25	<b>DISNAC</b>	<b>PVP</b>
Gudiz de 15g	0,15	Ka-Chuss de 25g	0,10
Gudiz de 25g	0,10	Bollitas de sabor de 20g	0,10
Cheetos de 25g	0,15	El Golpe de 30g	0,20
Cheetos de 50g	0,25	Papas Rizadas de 30g	0,20
De Todito de 50g	0,75		
		<b>C.C. SNACKS</b>	<b>PVP</b>
<b>GENERAL SNACKS</b>	<b>PVP</b>	Popchitos dulce de 20g	0,15
Papitas de 50g	0,40	Popchitos de 100g	0,20
Cronquis de 50g	0,94	Chips de 50g	0,20
<b>RIKO`S</b>	<b>PVP</b>	<b>COMSAJU</b>	<b>PVP</b>
Chizitos de 100g	0,23	Piquichitos de 100g	0,25
Rikipapas de 33g	0,25	Piquirosocas de 15g	0,08
		Bolifruits de 20g	0,10
<b>EL POP</b>	<b>PVP</b>	Papi kracs de 30g	0,25
Palitos salados de 50g	0,20		
Bolitas de maíz de 30g	0,15	<b>JOSEPHS FOODS</b>	<b>PVP</b>
Papas fritas de 30g	0,30	Cueros de 15g	0,30

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Paola Martínez

El valor de los productos que ofrecen estas empresas varían unos de otros dependiendo de la empresa, pero hay que resaltar que son mayores a los ofrecidos por CARLISNACKS. No son representativamente mayores pero son un aspecto diferenciador tomado en cuenta en el momento de la compra.

### 3.1.3 PLAZA

Para realizar una adecuada distribución del servicio la empresa ha logrado zonificar la ciudad de Quito, ahora se cuenta con 25 zonas (Ver Anexo #2), las

cuales maneja un distribuidor por zona para esto se tiene previsto un presupuesto para cada zona de acuerdo al sector en el que se encuentre, normalmente un distribuidor tiene que visitar entre 40 a 45 puntos semanales para que pueda dar su servicio de calidad al cliente.

No todos los lugares tienen los mismos tamaños, estos han sido elegidos de acuerdo a distancias por recorrer, a cantidades de puntos de venta, a frecuencias de compra, a cantidad de domicilios por sector, entre otras.

Por el momento las mejores ventas se las realiza en los sectores centro – sur de la ciudad, con esto sin desmerecer las compras importantes realizadas en los demás sectores.

#### **3.1.4 PROMOCIÓN**

El texto publicitario que se maneja básicamente es “Deleitando el paladar de los ecuatorianos con productos 100% naturales”. Con esto se ha captado la atención del público logrando que realicen la primera compra que es la más importante, de allí corre por cuenta del producto en sí, ya que con su sabor atrapa a los consumidores.

Para incrementar la acogida de los productos que ofrece CARLISNACKS se han proporcionado de algunas herramientas de venta a distribuidores, se le provee de promociones tanto para el punto de venta como para el consumidor final también se le suministra de exhibidores y materiales POP. Por el momento se trabaja bastante con la publicidad en perchas.

Actualmente no se emplea publicidad en medios de comunicación ya que se estiman costos elevados, los cuales no pueden ser acogidos por el momento. Una buena estrategia, la cual ha dado buenos resultados es mediante la presentación de auspicios y degustaciones en eventos sociales principalmente.



Recientemente se ha abierto una página web: pensando particularmente en que se trata de un instrumento que facilita a las personas el rápido acceso a cantidades infinitas de información, a un costo relativamente bajo. Ésta página aún está en formación, pero se proyecta tener información de valor que necesita ser conocida por clientes y consumidores.

## **3.2 RESPUESTA DE COMPORTAMIENTO**

Esta respuesta es la variable dependiente o el efecto esperado. Para referirnos a este punto se procura analizar el comportamiento del mercado en función de variables como:

1. Conocimiento
2. Gusto
3. Preferencia
4. Compra

### **3.2.1 CONOCIMIENTO**

CARLISNACKS es una empresa que se está posicionando en el mercado de manera lenta pero segura, tanto a nivel nacional como internacional, ya que a pesar de que los esfuerzos no se han enfocado al exterior del país, se puede encontrar producto como los Panchitos en territorio colombiano (Pasto).

Pese a la baja publicidad y promoción, se ha tratado de que el producto se venda por sí solo, lo cual ha dado buenos resultados. También es muy buena la estrategia con la cual los mismos consumidores son los encargados de difundir los productos, fundamentalmente por el sentido de seguridad del producto que ha sido captado; los distribuidores también cumplen su parte importante en la difusión de los productos, se espera que estos capturen nuevas cuotas en los territorios asignados.

### **3.2.2 GUSTO**

La variedad de productos hacen que quienes consumen los productos puedan elegir un snack salado, uno dulce, o prefiera buscar algo crujiente y natural. Es decir que hay para todo tipo de gustos.

Por parte de la gerencia se ha tratado de manejar una gama amplia de productos. Esta característica ha demandado de investigaciones que permitan reconocer las preferencias de las personas, diferenciando los tipos de exigencias y adicionando algo de creatividad. Sin embargo se percibe a un grupo de personas que queda por complacer, para esto se continuarán con investigaciones.

### **3.2.3 PREFERENCIA**

Se considera que la participación en el mercado en cuestión de fritos está rezagada, posicionándose como los segundos después de Frito Lay, ya que el porcentaje deseado de ventas aún no ha sido alcanzado.

La gran diferencia la enfatiza el producto Panchitos debido a que se vende absolutamente todo lo que se fabrica en tiempos récord, obligando a que se trabaje tenazmente en su elaboración. Los demás productos son también solicitados pero no con la misma intensidad que el producto anterior, pero varios de ellos están ganando ya un espacio (Pa' Fritas, Q'Chifle, Frutitas), en cambio el resto necesitan un poco más de impulso.

### **3.2.4 COMPRA**

No hay mayores problemas en la realización de la compra por parte de clientes. Para esto normalmente los distribuidores son los más indicados en tomar los pedidos, pero de no ser así lo realizan mediante una llamada a la persona que se encarga de facturación.

En el caso de los consumidores no hay dificultades en la adquisición de los productos ya que la empresa ha tratado de cubrir la mayor cantidad de puntos de venta posibles como tiendas, Kioscos, supermercados, comisariatos, etc.

### 3.3 MEDIDAS DE DESEMPEÑO

En esta parte se analizarán las medidas de desempeño de CARLISNACKS basándonos en las siguientes variables:

1. Ventas
2. Participación del Mercado
3. Imagen de los Productos

#### 3.3.1 VENTAS

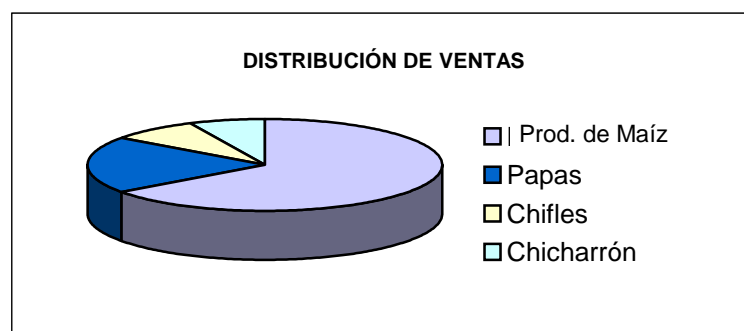
Actualmente se manejan índices inferiores al 1% en devoluciones lo cual indica que el 99% del producto entregado está rotando en el mercado y parte de esta responsabilidad tiene el distribuidor, de la gestión que realiza.

El producto por su cuenta se lo considera de excelente calidad y de bajo precio, por lo que se vuelve más competitivo en el mercado, y actualmente se mantiene un 43% en la venta de extruídos a nivel nacional, mientras que en las otras líneas se está afianzando la marca.

El total de las ventas aproximadamente está distribuido de la siguiente manera:

**Gráfico 3.1: DISTRIBUCIÓN DE VENTAS – CARLISNACKS**

Distribución de ventas	
Productos de Maíz	65%
Papas	20%
Chifles	8%
Chicharrón	7%

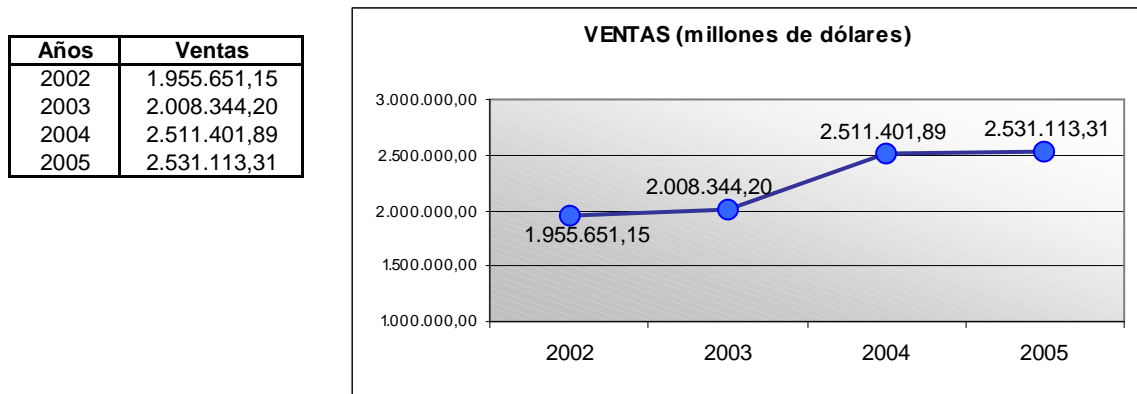


**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Paola Martínez

Podemos confirmar ahora con el Gráfico 3.1 que la venta mayoritaria es la de productos de maíz como: Panchitos y Frutitas, además de Bolitas y Rosquitas en menores cantidades.

A pesar de no tener la información necesaria desde que la empresa inició sus actividades (año 2000), se puede observar que desde el año 2002 hasta la actualidad la empresa ha tenido un crecimiento significativo en sus ventas.

**Gráfico 3.2: SEGUIMIENTO DE LAS VENTAS**



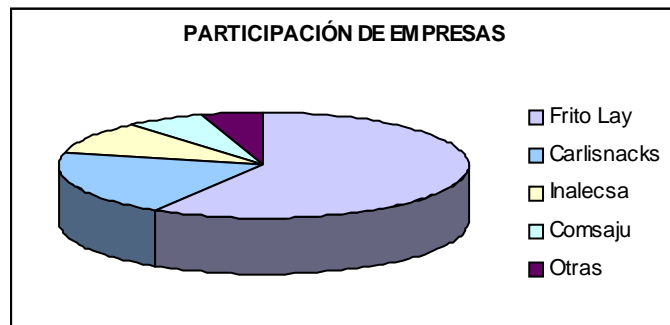
**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Paola Martínez

### 3.3.2 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

Se considera que los porcentajes aproximados de participación del mercado de acuerdo a una investigación de mercado realizada por la empresa se encuentra distribuido de la siguiente manera:

**Gráfico 3.3: PARTICIPACIÓN DEL MERCADO**

EMPRESA	PORCIÓN
Frito Lay	59%
Carlisnacks	20%
Inalecsa	10%
Comsaju	6%
Otras	5%



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Paola Martínez

La mayor participación en el mercado de snacks en nuestro país la tiene la Multinacional Frito Lay con una apertura del 59% a nivel nacional, esta empresa se diferencia de las demás por las capacidades de producción que tiene, por la tecnología que utiliza, además de sus procesos productivos manejados con programas de alta calidad, seguida por Carlisnacks con un 20%, resultando esta la competencia más fuerte para los K- Chitos de Frito Lay con la comercialización de Panchitos.

### 3.3.3 IMAGEN DE LOS PRODUCTOS

Los productos de CARLISNACKS se proyectan con un toque diferente, que lo hace atractivo, llamativo y son de fácil identificación, no se confunden con los demás, lo más interesante es que a pesar de ser de más bajo precio, no le ha disminuido su toque en la presentación.

Para que la imagen de los productos sea reconocida, se ha utilizado no únicamente el nombre de ésta, sino también otras características observables, como el diseño, los colores, ya que forman parte del capital de imagen. La confianza de consumo es un factor que involucra imagen del producto, ya que genera seguridad, y por ende mayor y mejor predisposición para su consumo, es decir es el resultado de cómo son percibidas una variedad de particularidades que ofrece cada producto. Es por esto que en CARLISNACKS se ha sido muy meticuloso en los detalles que pueden afectar la presentación de sus productos.

### **3.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Al hacer el análisis de la situación actual de la empresa apoyado de las investigaciones de la mezcla de mercadotecnia, las respuestas de comportamiento y las medidas de desempeño de la organización se han podido determinar ciertos problemas que están afectando el efectivo desenvolvimiento de CARLISNACKS en el mercado.

A continuación se detallan los problemas más trascendentales:

- Los productos de CARLISNACKS son conocidos en la ciudad de Quito, pero existe una gran cantidad de productos sustitutos y complementarios que se pueden encontrar en el mercado y que dificultan el crecimiento de la empresa.
- No existe un proceso de promoción y difusión de los productos de CARLISNACKS al mercado.
- Variabilidad de competidores en la industria de snacks
- Limitado nivel de diferenciación de los snacks con respecto a los ofrecidos por la competencia
- Se desconocen aspectos relacionados con la demanda actual de mercado

### **3.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a los problemas mencionados anteriormente, los objetivos de investigación de mercado que direccionarán la búsqueda de información son:

#### **3.5.1 OBJETIVO GENERAL**

- Determinar las características que determinan la aceptación de los productos de CARLISNACKS en la ciudad de Quito.

#### **3.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar un mejor sistema de comunicación entre la empresa y el mercado
- Determinar el nivel de posicionamiento de CARLISNACKS con respecto a la competencia
- Averiguar qué características de los productos de CARLISNACKS son importantes para los consumidores
- Reconocer la demanda actual del mercado
- Identificar los lugares donde se frecuenta las compras de snacks
- Evaluar la preferencia relativa entre las líneas de productos elaboradas por CARLISNACKS

## **3.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.6.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Determinar el diseño de investigación que se realizará es importante ya que en base a ello se establece el tipo de información, la fuente de datos y el procedimiento para la recolección de los mismos:

Desde este punto de vista nos compete realizar la Investigación Exploratoria:

**“La investigación exploratoria:** Esta investigación se diseña con el objeto de obtener una investigación preliminar de la situación, con un gasto mínimo en dinero y tiempo. Está caracterizado por su flexibilidad para que sea sensible a lo inesperado y para descubrir ideas que no se habían reconocido previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen las fuentes secundarias de información, observación, y entrevistas. Una vez que el problema se ha definido claramente, la investigación exploratoria puede ser útil para el gerente que busca claves para tener enfoques innovadores de mercadeo. El objetivo consiste en

ampliar la esfera de alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la "mejor" alternativa en el conjunto de alternativas a evaluar.<sup>43</sup>

### 3.6.2 IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE DATOS Y LAS FUENTES

La fuente de datos que se utilizará para la investigación es<sup>44</sup>:

**Encuesta:** Es una técnica del método científico que tiene como finalidad el análisis de hechos, opiniones y actitudes mediante la administración de un cuestionario a una muestra de población.

Las preguntas serán formuladas de acuerdo a los objetivos de la investigación y la necesidad de información.

El tipo de datos que proporciona la encuesta y la investigación son:

- **Primarios:** Los datos primarios se recolectan específicamente con el fin de satisfacer las necesidades inmediatas de la investigación, y no han sido aún procesados.
- **Secundarios:** Son todos los datos que pueden ser proporcionados por la empresa CARLISNACKS que faciliten la investigación, como informes de distribuidores, sondeos anteriores, datos sobre pasabolas, etc.

### 3.6.3 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

La **muestra** es un conjunto de elementos de la población o del universo del que se quiere obtener información. Se trabajará con muestras para la realización de la investigación de mercado por el ahorro tan grande que suponen en tiempo y en dinero. Para que la información sea válida esa muestra será representativa de la población objeto de estudio<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> JANY, Nicolás; "Investigación Integral de Mercados"; Ed. Mc Graw Hill; Bogotá – Colombia; 2000. Pg.32

<sup>44</sup> KINNEAR, Thomas, TAYLOR, James; "Investigación de mercados – un enfoque aplicado"; Ed. Mc Graw Hill Interamericana; Bogotá – Colombia; 2000; Pg.57

<sup>45</sup> KINNEAR, Thomas, TAYLOR, James; "Investigación de mercados – un enfoque aplicado"; Ed. Mc Graw Hill Interamericana; Bogotá – Colombia; 2000.Pg.



### 3.6.3.1 Marco Muestral

Para la realización de la presente investigación de mercado se utilizará el Muestreo Aleatorio Simple, ya que todas las muestras tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas y en el que las unidades obtenidas a lo largo del muestreo se devuelven a la población. Muestreo en el que la muestra aleatoria está formada por  $n$  variables aleatorias independientes e idénticamente distribuidas a la variable aleatoria poblacional.

### 3.6.3.2 Definición de la Población

Esta población está compuesta de la siguiente manera:

- a) Elementos (muestra): A quien se aplicará la encuesta
  - Consumidores (hombres y mujeres) de la ciudad de Quito que se encuentren entre las edades de 12 a 35 años.
- b) Ubicación: Lugar en donde se aplicará la encuesta
  - Se lo realizará en la ciudad de Quito especialmente en lugares públicos, en instituciones educativas (niveles secundario y superior).
- c) Alcance: Cobertura del estudio
  - Se lo realizará a todas las personas que tengan la posibilidad de comprar snacks (de 12 a 35 años) mediante una encuesta que recabe la información necesaria para cumplir con los objetivos general y específicos fijados para esta investigación.
- d) Tiempo: Cuando se va a realizar la encuesta
  - La encuesta se la realizará en los días comprendidos entre el 29 de mayo al 4 de junio del 2006.

### 3.6.3.3 Diseño del Instrumento de Recolección de Información

Para este trabajo se definieron cinco objetivos de investigación, los cuales puntualizan lo siguiente: Demanda, posicionamiento, precios, distribución y competencia.

Los elementos mencionados serán la base necesaria para la elaboración de la encuesta. Las preguntas serán elaboradas de acuerdo a los objetivos de la investigación, a las necesidades de información que se presente y al instrumento a ser utilizado.

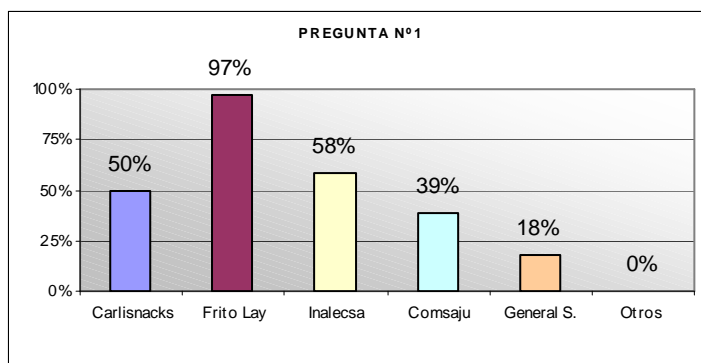
### 3.6.3.4 Encuesta Piloto

El objetivo de este tipo de encuesta es determinar los valores de la Probabilidad de Éxito(p) y de la Probabilidad de Fracaso (q). Esta prueba nos ayuda a corregir y definir claramente las preguntas para la encuesta definitiva.

Para la encuesta piloto se realizaron 30 encuestas, siendo la pregunta filtro la N° 1 que averiguaba sobre las marcas de snacks conocidas, obteniéndose los siguientes resultados:

**Gráfico 3.4: MARCAS DE SNACKS**

Alternativas		
1	Carlisnacks	50%
2	Frito Lay	97%
3	Inalecsa	58%
4	Comsaju	39%
5	General snacks	18%
6	Otros (especifique)	0%



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Paola Martínez

Utilizando los porcentajes del Gráfico 3.4, los valores de p y q son:

- Probabilidad de Éxito(p) = 50%
- Probabilidad de Fracaso (q) = 50%

### 3.6.3.5 Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplica la fórmula que permite trabajar con poblaciones finitas con desconocimiento de la varianza poblacional.

$$n = \frac{p * q}{\left( \frac{e^2}{z^2} + \frac{p * q}{N} \right)}$$

<b>n</b>	= Tamaño de la Muestra	<b>384</b>	ENCUESTAS
<b>N</b>	= Población Tamaño Estimado	1.204.223	
<b>NC</b>	= Nivel de Confianza	95%	
<b>z</b>	= Distribución Normal	1,96	
<b>e</b>	= Error Muestral	0,05	
<b>p</b>	= Variabilidad Estimada en la Población	0,5	
<b>q</b>	= (1-p)	0,5	

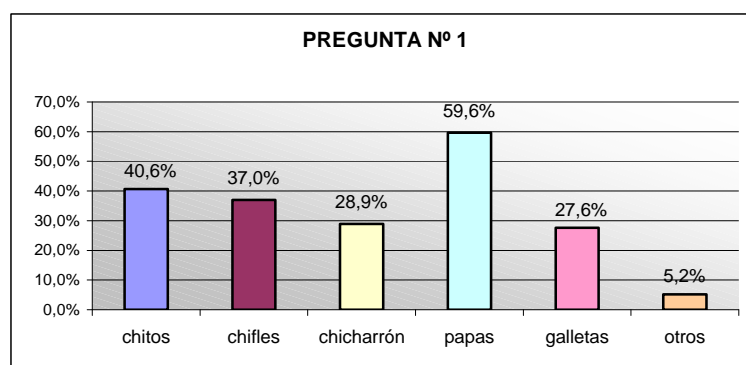
### 3.7 ANÁLISIS DE DATOS

A continuación se analizan los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta (Ver Anexo #3).

1.

Gráfico 3.5: PREFERENCIA DE SNACKS

Alternativas	1. chitos	2. chifles	3. chicharrón	4. papas	5. galletas	6. otros
Pregunta 1	156	142	111	229	106	20



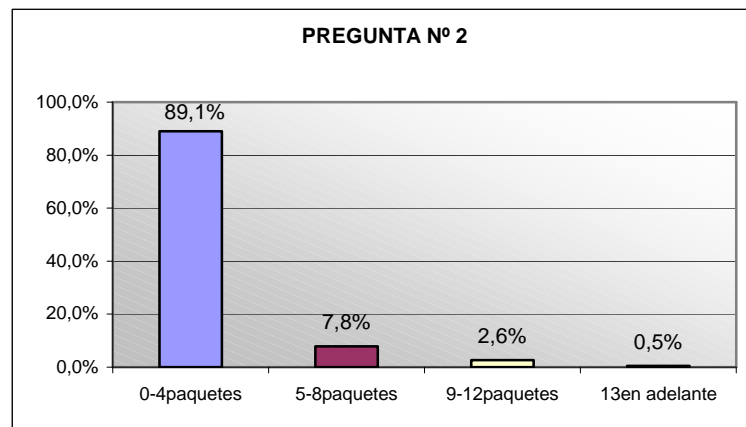
De acuerdo a la información obtenida se puede observar que de los snacks de mayor consumo, las papas es el producto que tiene la mayor acogida en el

mercado quiteño con un 59.6% de preferencia, seguido por los chitos con un 40.6%.

2.

**Gráfico 3.6: FRECUENCIA DE CONSUMO / SEMANA**

Alternativas	1.	2.	3.	4.
Pregunta	0-4 paquetes	5-8 paquetes	9-12 paquetes	13 en adelante
<b>2</b>	342	30	10	2

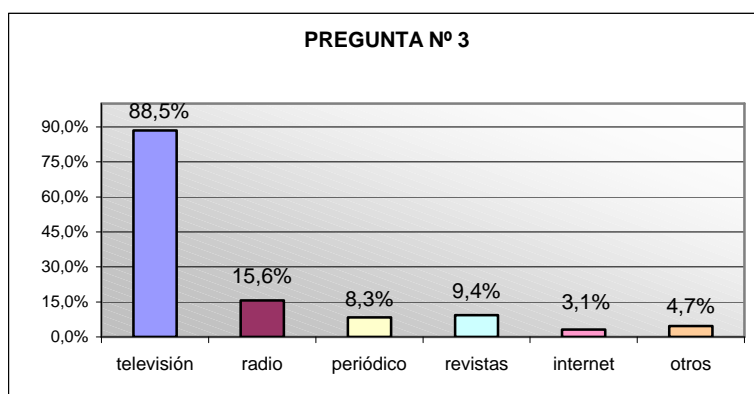


La mayor frecuencia de consumo de snacks en la ciudad de Quito está en el intervalo de 0 – 4 paquetes por semana, representada por el 89.1% del total encuestado, mientras que el porcentaje restante (10.9%) consume de 5 paquetes en adelante.

3.

**Gráfico 3.7: MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Alternativas	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Pregunta	televisión	radio	periódico	revistas	Internet	otros
<b>3</b>	340	60	32	36	12	18

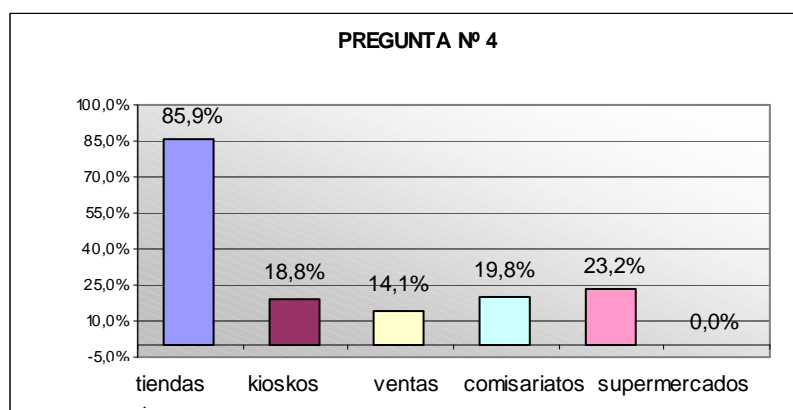


El 88.50% del total encuestado se ha enterado de los snacks a través de la televisión, es decir que este sería el mejor sistema de comunicación entre la empresa y el mercado, seguido por un 15.6% que ha escuchado sobre estos productos por medio de la radio; mientras que el 4.7% de la población lo ha hecho a través de puntos de venta, conocidos o amigos.

#### 4.

**Gráfico 3.8: LUGARES DONDE SE ADQUIEREN SNACKS**

Alternativas	1. tiendas	2. kioscos	3. v. ambulante	4. comisariatos	5. supermercados	6. otros
Pregunta 4	330	72	54	76	89	0

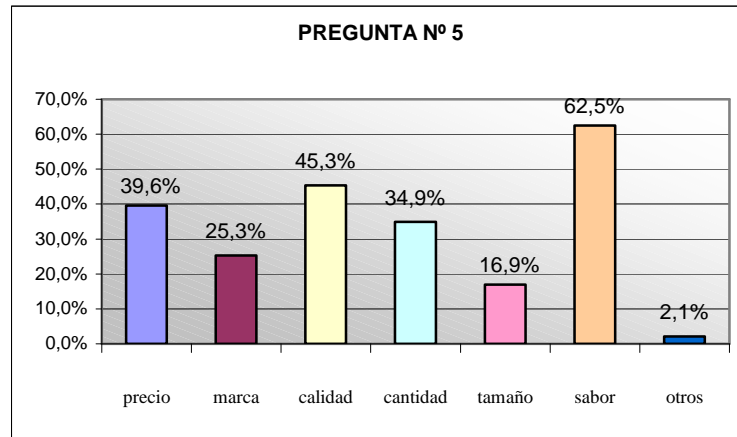


El porcentaje de personas que adquiere regularmente sus snacks en tiendas representa el 85.9% de la población. Seguido por un 23.2% que prefiere adquirirlos en supermercados.

5.

Gráfico 3.9: CARACTERÍSTICAS DE LOS SNACKS

Alternativas Pregunta	1. precio	2. marca	3. calidad	4. cantidad	5. tamaño	6. sabor	7. otros
5	152	97	174	134	65	240	8

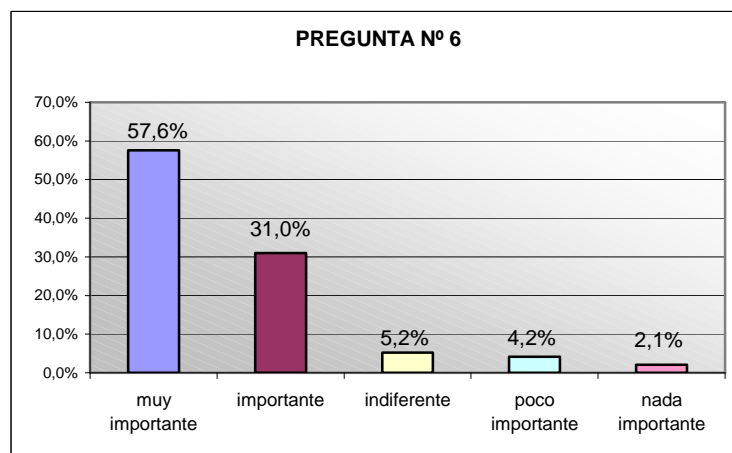


Al elegir un tipo de snacks las personas que se fijan usualmente en el precio está representado por un 62.5% de la población, continuado por un 45.3% de quiteños para los cuales es importante la calidad del producto, además de un 39.6% que le parece significativo tomar en cuenta el precio de los productos a adquirir.

6.

Gráfico 3.10: IMPORTANCIA DEL ESTADO Y PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

Alternativas Pregunta	1. muy importante	2. importante	3. indiferente	4. poco importante	5. nada importante
6	221	119	20	16	8

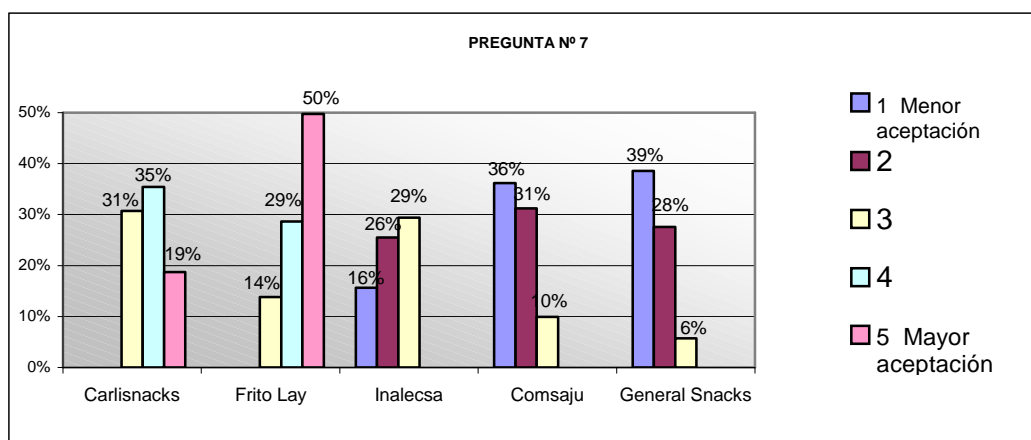


El 57.6% de la población quiteña opina que es muy importante el estado y presentación del producto que va a adquirir. Además de un 31% que opina que es importante que el producto cumpla adecuadamente con estas mismas condiciones.

7. **Gráfico 3.11: ACEPTACIÓN DE LAS EMPRESAS - SNACKS**

Alternativas	Carlisnacks	Frito Lay	Inalecsa	Comsaju	General Snacks
1	10	4	60	139	148
2	17	9	98	120	106
3	121	59	113	38	22
4	143	124	51	5	9
5	63	177	10	2	5

De acuerdo a la investigación, el nivel de posicionamiento de CARLISNACKS al igual que la aceptación de sus productos en relación a la competencia se encuentra ubicado de la siguiente manera:



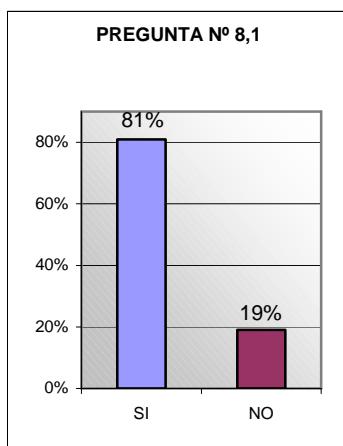
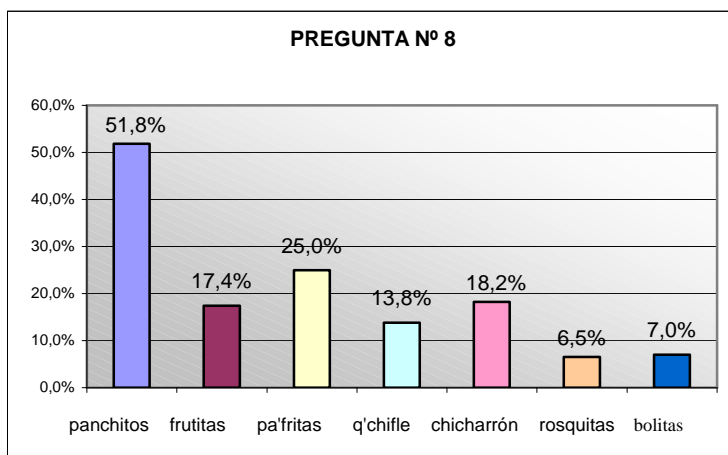
Los productos de la empresa con mayor aceptación (grado 5) son los de Frito Lay evidenciada por un 46%, seguido por un 32% que opina se encuentra en el (grado 4). En cambio la empresa Carlisnacks tiene un 16% de (grado 5) de aceptación y un importante 37% de (grado 4) de aceptación. Es decir que Frito lay tiene un 78% de mayor aceptación ante el 53% del que tiene Carlisnacks.

Inalecsa se encuentra en un nivel medio de aceptación, mientras que Comsaju y General Snacks tienen cada una un 67% de menor aceptación (grado 1 y 2).

**8. Gráfico 3.12: CONSUMO DE PRODUCTOS DE CARLISNACKS**

Alternativas	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Pregunta	panchitos	frutitas	pa'fritas	q'chifle	chicharrón	rosquitas	bolitas
<b>8</b>	199	67	96	53	70	25	27

**8.1 Repetición de compra** 1. Si 287 2. No 67

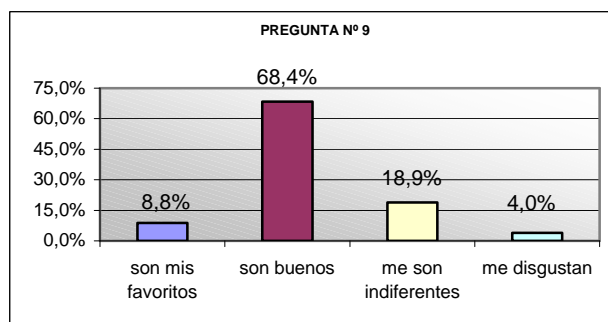


Como se puede observar en los resultados obtenidos el producto de CARLISNACKS que tiene mayor acogida en el mercado son los Panchitos con un 51.8%. El segundo producto de mayor consumo son las Pa'fritas con un 25% del total encuestado. Existe un 81% que ha repetido su compra, quedando un 19% que ya no lo ha hecho.

**9. Gráfico 3.13: PERCEPCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CARLISNACKS**



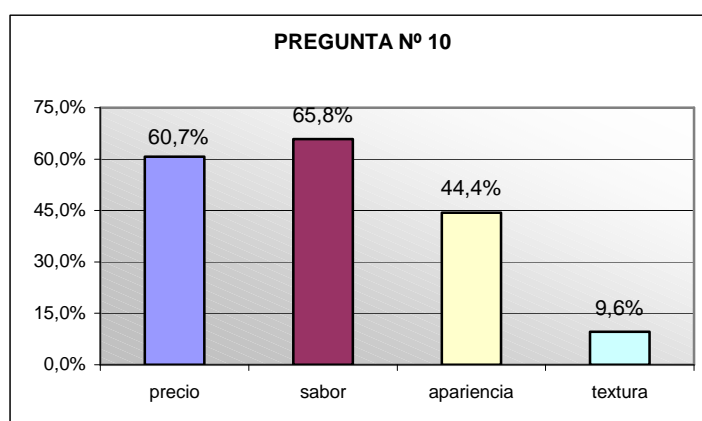
Alternativas	1.	2.	3.	4.
<b>Pregunta</b>	son mis favoritos	son buenos	me son indiferentes	me disgustan
<b>9</b>	31	242	67	14



El 68.4% de quiteños que han consumido los productos de Carlisnacks tienen la percepción de que son buenos. Seguido por un 18.9% que muestra indiferente ante el consumo de estos productos.

**10. Gráfico 3.14: PARTICULARIDADES DE LOS PRODUCTOS DE CARLISNACKS**

Alternativas	1.	2.	3.	4.
<b>Pregunta</b>	precio	sabor	apariencia	textura
<b>10</b>	215	233	157	34



Las particularidades de los productos de Carlisnacks que los vuelven más atractivos para su compra están representados de la siguiente manera:

El sabor de los productos representado por un 60.7% de preferencia, además del precio con un 60.7% y seguido por la apariencia del producto con un 40.4% del total de la elección.

### 3.8 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Del total encuestado se tiene que aproximadamente 90 de cada 100 personas consumen snacks al menos una vez en la semana (Pregunta #2), y cruzando con información de participación del mercado (Gráfico 2.3) resultaría que 53 de cada 90 personas pertenecerían al mercado de Frito Lay y que 18 de estas 90 serían de CARLISNACKS, las 19 restantes aprovecharían otras empresas.
- Entre los snacks de mayor consumo, las papas es el producto de mayor acogida, seguida de los chitos y chifles respectivamente. Entonces CARLISNACKS es la empresa más fuerte en la venta del segundo producto más preferido por el mercado, adicionado a esto la favorable repetición de la compra con un 81% (Pregunta #8.1).
- CARLISNACKS es conocida en el mercado, principalmente por la comercialización del producto Panchito's, seguida (pero con una marcada diferencia) del producto Pa'fritas (Pregunta #8). Esta información relacionada con la evidente preferencia de las personas hacia el consumo mayoritario de papas y luego del de chitos (Pregunta #1), lleva a concluir que el mercado de las papas fritas es en su mayoría de Frito Lay motivo por el cual alcanzaría importante aceptación del mercado.
- Frito Lay tiene el primer lugar debido a que sus productos tienen una mayor aceptación con un 50% (Pregunta #7) lo cual se relaciona con la participación de mercado (59%), CARLISNACKS tiene un segundo lugar con un 19% de aceptación y 20% de participación, por lo que se diría que estas dos variables están altamente correlacionadas.

- De acuerdo a los datos se tiene que las personas se han enterado mayoritariamente de snacks a través de la televisión ya que es un medio de comunicación masivo, pero además es importante hacer publicidad en los puntos de venta especialmente en tiendas, porque la frecuencia de compra en estos sitios es de aproximadamente 86% (Pregunta #3), (sería beneficioso aprovechar esta oportunidad). Relacionada esta información con la frecuencia de consumo de snacks se observa que esta opción sería muy ventajosa y conveniente para la empresa.
- El sabor de los productos, seguida por el precio además de la calidad (estado y presentación del producto) son aspectos importantes en el momento de hacer la selección del snack adecuado (Preguntas #5, #6, #10), datos que coinciden y confirman las particularidades fundamentales evaluadas de los productos de CARLISNACKS (Ver Anexo #1), lo que significa que se deberán continuar haciendo estos controles de calidad del producto.
- Del total de personas que ha consumido los productos de CARLISNACKS se puede apreciar que casi en su totalidad de estos consumidores ha cumplido con las expectativas hacia estos productos. Ya que el disgusto o indiferencia que se muestra a los mismos es mínimo (Pregunta #9).

## **CAPÍTULO 4**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **4.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA**

La filosofía corporativa dentro de un marco conceptual permite alinear a la organización en forma ética determinando sus principios y valores, con ello se lograra conocer cual es su misión, visión y objetivos específicos de la empresa.

### 4.1.1 PRINCIPIOS

“Son verdades profundas, fundamentales, de aplicación universal, que son tan reales, tan constantes y que indiscutiblemente están allí.”<sup>46</sup>”

Los principios de la empresa son:

- 1) Rectitud, a partir del cual se desarrolla conceptos de equidad y justicia
- 2) Servicio, con el objetivo de contribuir
- 3) Responsabilidades con capacidad y conciencia del desafío.
- 4) Integridad y honestidad, que crean cimientos de confianza necesarios
- 5) Calidad o excelencia, mediante el crecimiento y desarrollo de talentos

### 4.1.2 VALORES

“Los valores son descriptores morales, que demuestran la responsabilidad ética y social en las labores del negocio”<sup>47</sup>”

Los valores de la empresa son:

- Pago oportuno y a tiempo
- Selección de los proveedores de mayor prestigio
- Trabajo con eficiencia y eficacia en todas las áreas y actividades cotidianas de la empresa, mejorando sus procesos y la calidad de sus productos.
- Lealtad hacia los clientes puesto que son de gran importancia en las actividades de la empresa.

### 4.1.3 PARADIGMAS

“Término que se suele usar para designar un modelo, una teoría, una percepción, un supuesto, un marco de referencia o un lente a través de la cual contemplamos el mundo.”<sup>48</sup>”

---

<sup>46</sup> COVEY, Stephen R; “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”; Edición Paidós Ibérica; Barcelona-España; 2005;Pg.43

<sup>47</sup> Administración Estratégica, Francis Salazar Pico

Los paradigmas de la empresa son:

- La única forma de defender a la empresa es defendiendo al cliente
- El talento humano es el patrimonio fundamental de la organización
- Es preciso no relajarse nunca, aún habiendo llegado muy lejos
- El mayor peligro en la vida de la empresa es no arriesgar nada
- Los triunfadores no son necesariamente los más inteligentes o talentosos, sino los que si fuera necesario recomienzan hasta mil veces.

#### **4.1.4 MISIÓN**

“Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados, y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos<sup>49</sup>”

La misión de la empresa es:

Somos en Ecuador una empresa alimenticia que se dedica a la elaboración y comercialización de snacks, con el compromiso de brindar los más deliciosos y nutritivos pasa bocas económicamente convenientes y de calidad, trabajando bajo acciones éticas y responsables orientadas a la búsqueda del bienestar de sus clientes internos y externos.

#### **4.1.5 VISIÓN**

“Es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstracta, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro”<sup>4</sup>

La visión de la empresa es:

Empresa líder a nivel nacional, en la elaboración y comercialización de snacks de alta calidad, reconocida en el menor tiempo posible por sus altos niveles de productividad, rentabilidad y calidad, superando permanentemente las expectativas de sus clientes por sus costos accesibles.

---

<sup>48</sup> COVEY, Stephen R; “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”; Ed. Paidós Ibérica; Barcelon-España 2005;Pg.35

<sup>49</sup> SERNA, Humberto; “Gerencia Estratégica”; 8a edición; Panamericana Editorial; Bogotá - Colombia; 2003.

#### **4.1.6 POLÍTICAS**

Las políticas están enfocadas a los procesos de la compañía y orientadas al mercado, para ello es necesario que los mayores esfuerzos estén centrados en el cliente, y en reforzar valores éticos y morales.<sup>50</sup>

- De desarrollo organizacional: Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización.
- De capacitación: Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores.
- De desarrollo tecnológico: Fijar una dirección para la modernización de la plataforma tecnológica actual de la compañía, su crecimiento y desarrollo.
- De seguridad de información: Proteger la información estratégica de la compañía y normar sus niveles de acceso y confidencialidad.
- De mercadeo: Establecer políticas para comunicar, persuadir y recordar al cliente sobre los distintos productos y servicios.
- De pagos: Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas con proveedores.
- De negocios: Redefinir el portafolio de productos con orientación a la creación de valor satisfaciendo los requerimientos del mercado, optimizando los recursos, maximizando la rentabilidad y fomentando la innovación.
- De cobranza de cartera corriente y anulada: Optimizar los procesos de recuperación de cartera corriente y vencida.

#### **4.1.7 OBJETIVOS**

##### **4.1.7.1 Objetivo Corporativo**

Desarrollar un plan de acción de marketing que permita organizar un sistema en el que de la palabra a los compradores, oriente las inversiones y la producción en

---

<sup>50</sup> Manual de políticas generales, Marzo 2006, Pg.1

función de las necesidades detectadas, estimulando la innovación y las actividades emprendedoras<sup>51</sup>.

#### 4.1.7.2 Objetivos de Marketing

- Incrementar las ventas en aproximadamente un 10% anual.
- Mejorar la imagen de los productos de CARLISNACKS en la mente de clientes y consumidores, de manera que alcance un posicionamiento del 30% en el mercado de Quito.
- Introducir al mercado de Quito snacks que incluyan nuevos sabores y texturas para el año 2007.
- Desarrollar mecanismos de comunicación e información con el cliente que permitan tener un conocimiento sobre sus necesidades.

Tabla 4.1: OBJETIVOS DE MARKETING<sup>52</sup>

OBJETIVOS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Mejorar la imagen de los productos de CARLISNACKS en la mente de clientes y consumidores, de manera que alcance un posicionamiento del 30% en el mercado de Quito.			X
Desarrollar mecanismos de comunicación e información con el cliente que permitan tener un conocimiento sobre sus necesidades.	X		
Introducir al mercado de Quito snacks que incluyan nuevos sabores y texturas para el año 2007.		X	
Incrementar las ventas en aproximadamente un 10% anual.	X		

Fuente: CARLISNACKS

Elaborado por: Paola Martínez

#### 4.1.8 ESTRATEGIAS

El análisis y la selección de la estrategia implica la utilización de herramientas que ayudan a crear alternativas posibles, para ello se utilizan lo siguiente:

- La matriz Interna y Externa (IE)
- La matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)
- La matriz Boston Consulting Group (BCG)

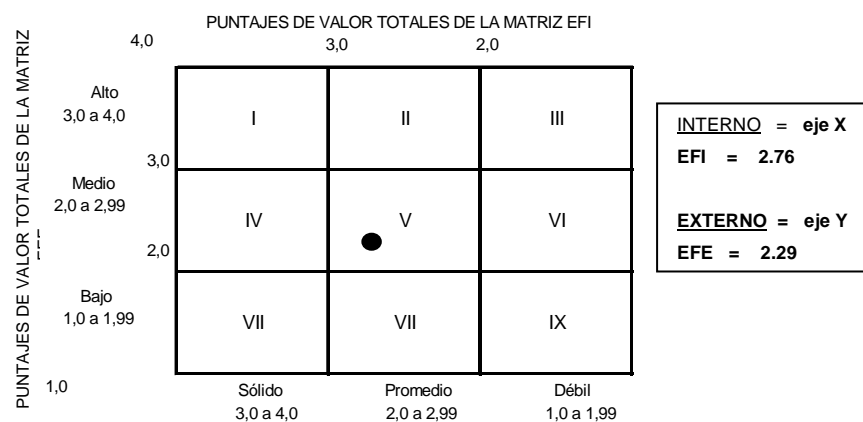
<sup>51</sup> Resoluciones extraídas de la reunión realizada en Agosto/2005

<sup>52</sup> La clasificación de pasos se la realiza de esta manera, ya que de acuerdo al responsable del Dep. de Marketing, los recursos existentes obligan a que se hagan así.

#### 4.1.8.1 Matriz Interna y Externa (IE)

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valores totales de la matriz EFE sobre el eje Y y los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje X<sup>53</sup>.

**Gráfico 4.1: MATRIZ INTERNA Y EXTERNA**



**Fuente:** CARLISNACKS  
**Elaborado por:** Paola Martínez

Realizado el análisis con los resultados se concluye que: CARLISNACKS se encuentra ubicada en el cuadrante V, la recomendación es **conservar y mantener**, mediante la aplicación de estrategias intensivas.

#### 4.1.8.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

Es otra herramienta de ajuste importante que evalúa la estrategia a seguir entre la intensiva, conservadora, defensiva o competitiva.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> DAVID, Fred; "Conceptos de Administración Estratégica"; 9a edición; Ed. Pearson Educación; México; 2003. Pg. 213.

<sup>54</sup> DAVID, Fred; "Conceptos de Administración Estratégica"; 9a edición; Ed. Pearson Educación; México; 2003. Pg. 204.



Tabla 4.2: MATRIZ PEEA

<u>FORTALEZAS FINANCIERAS</u>	<u>(FF)</u>	<u>ESTABILIDAD AMBIENTAL</u>	<u>(EA)</u>
Rentabilidad	4	Barreras de ingreso al mercado	-5
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	5	Barreras tecnológicas	-5
Estructura Financiera	4	Intensidad de rivalidad entre competidores	-4
Economías de escala	3	Poder negociador del proveedor	-2
Actividad Operacional	4	Presión de productos sustitutos	-4
Elasticidad de la demanda respecto a precios	3	Incremento de la población	-2
		Procesos de integración y globalización	-1
		Tasa de inflación	-2
		Tasas de interés	-3
		Migración	-3
	<u>23</u>		<u>-31</u>
<u>FORTALEZA INDUSTRIAL</u>	<u>(FI)</u>	<u>VENTAJA COMPETITIVA</u>	<u>(VC)</u>
Ingreso al mercado	2	Fuerza de producto y calidad	-2
Conocimientos y cambios tecnológicos	3	Lealtad y satisfacción del cliente	-2
Sistemas de control de calidad	4	Participación del mercado	-3
Utilización de los medios de comunicación	2	Sistemas de distribución	-3
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	4	Bajos costos de distribución y venta	-4
Capacidad de innovación	2	Precios competitivos	-1
Comunicación y control gerencial	5	Calidad de insumos	-2
		Cumplimiento de obligaciones legales	-1
		Portafolio de productos	-2
		Flexibilidad de la producción	-3
	<u>22</u>		<u>-23</u>

**CONCLUSIÓN**

El promedio EA es de  $-31 / 10 = -3,1$

El promedio FI es de  $22 / 7 = 3,1$

El promedio VC es de  $-23 / 10 = -2,3$

El promedio FF es de  $23 / 6 = 3,8$

Coordenadas del vector direccional:

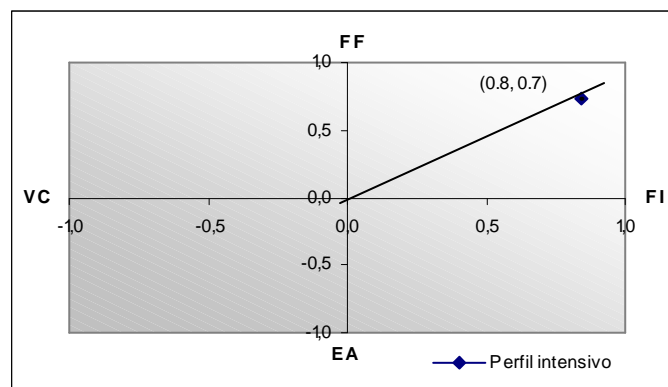
eje X:  $-2,3 + 3,1 = 0,8$

eje Y:  $-3,1 + 3,8 = 0,7$

Fuente: CARLISNACKS

Elaborado por: Paola Martínez

Gráfico 4.2: MATRIZ PEEA



Fuente: CARLISNACKS

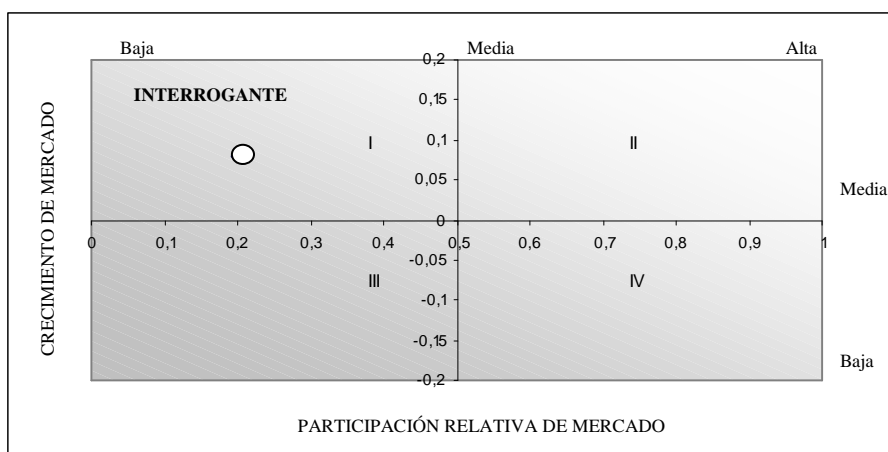
Elaborado por: Paola Martínez

Ya que el vector direccional se localiza en el cuadrante **intensivo** (cuadrante superior derecho) de la matriz, es una empresa sólida en el aspecto financiero que ha logrado ventajas competitivas importantes en una industria creciente, por lo tanto es posible utilizar las estrategias intensivas.

#### 4.1.8.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Es una matriz diseñada para mejorar la formulación de estrategias, en la que de acuerdo al cuadrante en el que se localice la empresa serán aplicadas las estrategias.<sup>55</sup>

Gráfico 4.3: MATRIZ BCG



Fuente: CARLISNACKS  
Elaborado por: Paola Martínez

Esta matriz indica que la empresa se encuentra en el cuadrante I donde se la denomina **interrogante**, ya que está dentro de una participación de mercado baja frente a un crecimiento elevado; el incremento de la participación relativa que tiene es actualmente relevante, puesto que es una empresa que apenas tiene 6 años de vida, pese a ello ha logrado introducir poco a poco sus productos, que son especialmente de calidad y de bajo precio determinando así un crecimiento empresarial.

Las **estrategias intensivas** a ser aplicadas quedan de la siguiente manera:

<sup>55</sup> DAVID, Fred; "Conceptos de Administración Estratégica"; 9a edición; Ed. Pearson Educación; México; 2003. Pg. 206.

### **Estrategia 1**

Penetración de Mercados: CARLISNACKS puede intentar las ventas de productos en los mercados actuales:

- Desarrollando una demanda primaria

### **Estrategia 2**

Desarrollo de productos: Asignar a los productos de CARLISNACKS cualidades distintivas importantes como variaciones en sabores, tamaños, texturas, entre otras, con el objetivo de fortalecer la fidelidad de la clientela.

### **Estrategia 3**

Desarrollo del Mercado: En las condiciones actuales de CARLISNACKS es importante que se expanda, abriendo nuevas rutas y canales de distribución, es oportuna también su desarrollo hacia el exterior, ya que la acogida actual que tienen sus productos respaldan esta opción.

## **4.1.9 MAPA ESTRATÉGICO**

“El mapa estratégico, es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia; hace explícitas las hipótesis estratégicas de la organización; describe el proceso mediante el cual la interacción de los procesos genera al final valor para la organización.”<sup>56</sup>

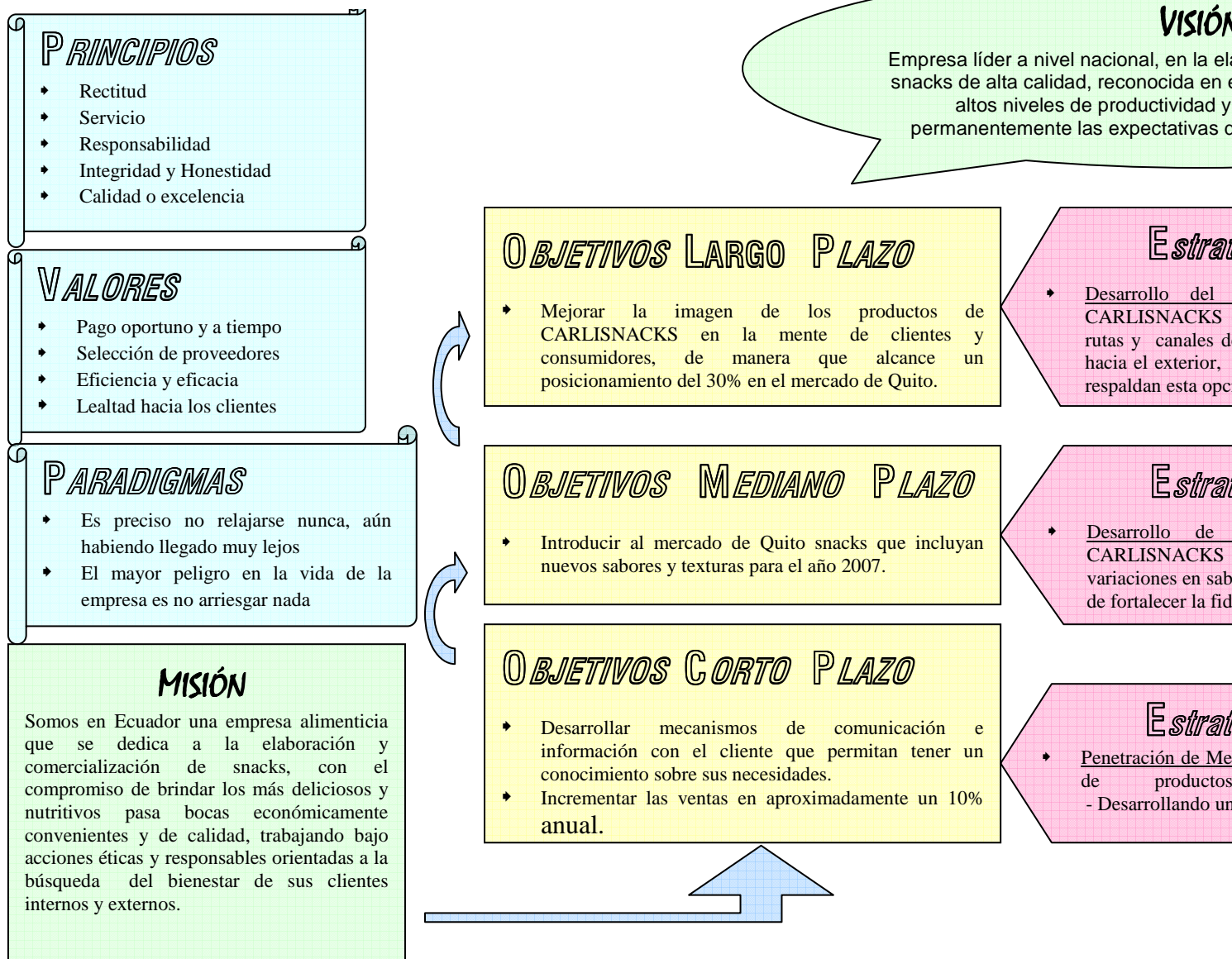
Las estrategias deben ser entendidas e internalizadas por todos los miembros de la organización y para ello hay que diseñar mecanismos que permitan que la organización se

---

<sup>56</sup> SERNA, Humberto; “Gerencia Estratégica”; 8ªEd; Panameric. Editorial; Bogotá-Colombia; 2003;Pg.257

oriente toda en la misma dirección, para este fin ha sido elaborado el mapa estratégico que a continuación se observa:

Gráfico 4.4: MAPA ESTRATÉGICO



## CAPÍTULO 5

### PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PROPUESTO

#### 5.1 PROPUESTA DE PROYECTOS

A continuación se hace una propuesta de proyectos tanto a corto, mediano como a largo plazo, los mismos que nos permitirán conseguir los objetivos trazados:

**Tabla 5.1: PROYECTOS CORTO PLAZO**

OBJETIVO	PROYECTOS	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar mecanismos de comunicación e información con el cliente que permitan tener un conocimiento sobre sus necesidades.</li> <li>- Incrementar las ventas en aproximadamente un 10% anual.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CREACIÓN DE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE</li> <li>2. REALIZACIÓN DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN</li> </ol>	Dep. de Administración Dep. de Ventas Dep. de RRHH

Fuente: CARLISNACKS

Elaborado por: Paola Martínez

**Tabla 5.2: PROYECTOS MEDIANO PLAZO**

OBJETIVO	PROYECTOS	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducir al mercado de Quito snacks que incluyan nuevos sabores y texturas para el año 2007.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. INCREMENTAR VALOR AGREGADO A LOS PRODUCTOS</li> </ol>	Dep. de Ventas Dep. de Producción

Fuente: CARLISNACKS

Elaborado por: Paola Martínez

**Tabla 5.3: PROYECTOS LARGO PLAZO**

OBJETIVO	PROYECTOS	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la imagen de los productos de CARLISNACKS en la mente de clientes y consumidores, de manera que alcance un posicionamiento del 30%.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ALIANZAS ESTRATÉGICAS</li> </ol>	Dep. de Ventas Dep. de Administración

Fuente: CARLISNACKS

Elaborado por: Paola Martínez

## 5.2 TÁCTICAS Y CONTROLES

En esta parte se realiza una revisión más detallada de cada uno de los proyectos mencionados anteriormente, reconociendo inicialmente las tácticas y posteriormente las actividades a ser aplicadas para lograr el éxito de lo propuesto:

### 5.2.1 PROYECTO 1: CREACIÓN DE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES

Tabla 5.4: PROYECTO 1: CREACIÓN DE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES

Proyecto estratégico	CREACIÓN DE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES		Responsable	Gerente Administrativo (Sr. Rodrigo Laso)			
			Unid. Estratégica	Departamento Administrativo			
Estrategia	Penetración de Mercados: CARLISNACKS puede intentar las ventas de productos en los mercados actuales: - Desarrollando una demanda primaria		1. Indicadores	<b>Cientes conformes:</b> clientes conformes / clientes atendidos <b>Cientes inconformes:</b> clientes inconformes / clientes atendidos <b>Fidelidad de clientes:</b> clientes que repiten la compra / total clientes			
2. Tácticas	3. Metas	4. Tiempo		5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitación	8. Presupuesto aproximado
		Inicio	Fin				
Permitir a los clientes realizar pedidos de productos a través de Internet	Facilitar la adquisición de productos y el acceso a información de la empresa	2-ene-07	30-ene-07	Dep. Sistemas	RRHH, Computador, Ingeniero en Sistemas	-	1.230,00
Crear una línea de atención directa al cliente	Captar pedidos (producto para compromisos o eventos), quejas, inconformidades	2-ene-07	30-ene-07	Dep. Facturación	RRHH, Línea telefónica	-	320,00
Crear la dirección de mercadotecnia	Crear un área de mercadeo en la empresa	2-ene-07	5-mar-07	Dep. Ventas / Gte Administrativo	RRHH, Computador	Discrepancias entre accionistas	100,00
Realizar investigaciones de mercado semestrales	Conocer expectativas de consumo	2-ene-07	20-jul-07	Dep. Ventas	Programa SPSS, RRHH, encuestadores materiales de oficina	Márgenes de error y colaboración de clientes	1.967,50
Realizar visitas semestrales a clientes de la empresa	Mejorar la interrelación empresa - cliente	2-ene-07	21-jul-07	Dep. Ventas	RRHH, transporte, material pop, exhibidores	Colaboración de clientes	4.930,00
						<b>Total</b>	<b>8.547,50</b>

Fuente: CARLISNACKS

Elaborado por: Paola Martínez

## 5.2.2 PROYECTO 2: REALIZACIÓN DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Tabla 5.5: PROYECTO 2: REALIZACIÓN DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

PROYECTO # 2					
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>					
Proyecto2:	REALIZACIÓN DE PUBLICIDAD EN LOS MEDIOS				
Responsable:	Gerencia Administrativa / Gerencia de Ventas				
<b>II. INDICADORES DE ÉXITO</b>	<b>Penetración de mercado:</b> ventas clientes nuevos / total clientes <b>Participación en el mercado:</b> vtas de la empresa / vta de la competencia <b>Incorporación de clientes:</b> clientes nuevos / clientes totales				
<b>III. ESTRATEGIA</b>	<b>Penetración de Mercados:</b> CARLISNACKS puede intentar las ventas de productos en los mercados actuales: Desarrollando una demanda primaria				
<b>IV. RECURSOS</b>					
<b>Financieros</b>	<b>\$11.916,00</b>				
	<b>Tipo de Publicidad</b>	<b>Radio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
	Cuñas de radio en dos emisoras de mayor sintonía durante un año (1 cuña diaria por radio, de lunes a viernes de 30")	América	240	12,00	2880,00
		La Mega	240	10,50	2520,00
					<b>5400,00</b>
	<b>Tipo de Publicidad</b>	<b>Revista</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
	Anuncios publicitarios revista de mayor circulación.(1/4 de página, contraportada interior , full color, dias domingos. )	Familia	12	543,00	6516,00
					<b>6516,00</b>
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>					
Tácticas	Metas	Tiempo		Responsable	Recursos Necesarios
		Inicio	Fin		
<b>I. Determinación de Pautas Publicitarias</b>					Internet, transporte, RRHH, Equipo de computación
Determinación del tipo de publicidad que se desea hacer para la empresa.	Transmitir la información lo más clara y novedosa posible	2-ene-07	20-feb-07	Gte. Administrativo	
Reuniones con personas que realizarán diseños y cuñas publicitarias	Mejor comunicación de lo que se desea hacer	23-feb-07	20-mar-07	Gte. Administrativo	
Explicación de la propuesta de diseño (Revistas, afiches, etc) e información a ser difundida.	Colocación impactante del diseño e información	23-feb-07	20-mar-07	Gte. Administrativo	
Colocación de ofertas planteadas	Selección y evaluación	22-mar-07	4-abr-07	Gte. Administrativo	
Aprobación de alternativas más viables para el negocio.	Optimizar recursos	5-abr-07	12-abr-07	Dep. Ventas	
<b>II. Contratación de los medios</b>					Materiales de oficina, espacio físico, transporte, computador
Realizar un contrato con los diferentes medios publicitarios	Definir los medios de publicidad	18-abr-07	23-abr-07	Gte. Administrativo	
Determinación de cláusulas por parte de la empresa publicitaria	Prevenir problemas legales	24-abr-07	30-abr-05	Gte. Administrativo	
Firmas de aceptación del contrato	Certificar los acuerdos	1-may-07	11-may-07	Gte. Administrativo	
<b>III. Ejecución del plan modelo</b>					Computador, transporte, RRHH
Revisión del formato publicitario que se envía hacia los medios	Evitar errores posteriores	12-may-07	17-may-07	Gte. Administrativo	
Implementación del diseño	Mejorar presentación	18-may-07	22-may-07	Gte. Administrativo	
Revisión periódica de los resultados arrojados por dicha implementación	Control de la ejecución	1-jun-07	5-dic-07	Gte. Administrativo	
Retroalimentación	Evaluar resultados				
*Fecha de Inicio:		1-jun-07			
*Fecha de terminación:		1-jun-08			

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Paola Martínez



### 5.2.3 PROYECTO 3: INCREMENTAR VALOR AGREGADO A LOS PROBLEMAS

Tabla 5.6: PROYECTO 3: INCREMENTAR VALOR AGREGADO A LOS PRODUCTOS

Proyecto estratégico	INCREMENTAR VALOR AGREGADO A LOS PRODUCTOS		Responsable	Gerente de Ventas (Sr. Carlos Forero)			
			Unid. Estratégica	Dep. de Ventas			
Estrategia	Desarrollo de productos: Asignar a los productos de CARLISNACKS cualidades distintivas como variaciones en sabores, tamaños, texturas, entre otras, con el objetivo de fortalecer la fidelidad de clientes		1. Indicadores	<b>Valor Agregado:</b> calidad de producto/(precio competitivo+entrega completa oportuna) <b>Efectividad comercial:</b> ventas ejecutadas / vtas presupuestadas <b>Eficiencia:</b> clientes en cartera / total de clientes del mercado <b>Incorporación de clientes:</b> clientes nuevos /			
2. Tácticas	3. Metas	4. Tiempo		5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitación	8. Presupuesto aproximado
		Inicio	Fin				
Añadir un valor emocional a los productos: por amor y amistad, halloween, navidad y año nuevo.	Incrementar las ventas de temporada	3-sep-07	2-jun-08	Gte. de Ventas / Gte. De Producción	RRHH, diseñador, computador, internet, material de empaque	Culminación de temporadas	10.883,75
Las hojuelas de pañitas y chifles pueden adoptar formas novedosas (palillos, esteras, etc)	Satisfacer y atender de mejor manera los requerimientos de clientes y consumidores	4-oct-07	1-ene-08	Gte. de Ventas / Gte. De Producción	Moldes, RRHH, material de empaque	Adaptación de moldes	12.770,95
Manual de procedimientos	Incremento de la calidad de la producción	30-jun-07	30-dic-07	Gte. de Ventas / Gte. Administrativo	RRHH, computador, internet	Colaboración del RRHH	720,00
Ofrecer obsequios en tiendas y kioskos	Incentivar nuevos pedidos	8-mar-08	9-abr-08	Gte. Administrativo	Teléfono, internet, computado, RRHH	Cantidad de obsequios	4.458,75
<b>Total</b>							<b>28.833,45</b>

Fuente: CARLISNACKS

Elaborado por: Paola Martínez

## 5.2.4 PROYECTO 4: ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Tabla 5.7: PROYECTO 4: ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Proyecto estratégico	ALIANZAS ESTRATÉGICAS			Responsable	Gerente de Ventas (Sr. Carlos Forero)			
				Unid. Estratégica	Dep. de Ventas			
Estrategia	<u>Desarrollo del Mercado:</u> En las condiciones actuales de CARLISNACKS es importante que se expanda, abriendo nuevas rutas y canales de distribución, es oportuna también su desarrollo hacia el exterior, ya que la acogida actual que tienen sus productos r			1. Indicadores	<b>Efectividad comercial:</b> ventas ejecutadas / vtas presupuestadas <b>Participación total en el mercado:</b> Vtas totales de la empresa/ Vtas totales de la competencia <b>Penetración de marca:</b> # establecimientos con marca/ establecimientos susceptibles			
2. Tácticas	3. Metas	4. Tiempo		5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitación	8. Presupuesto aproximado	
		Inicio	Fin					
Capacitar al RR HH de Ventas y de distribución periódicamente, tanto en conocimiento de los productos, como en atención al cliente.	Alinear a la fuerza laboral con los objetivos estratégicos del dep. de ventas/administrativo y de la empresa	11-jun-07	22-jun-07	Dep. RRHH	Alimentos, Equipo de computación, Útiles de oficina, Capacitador	Falta de interés por parte del personal	1.435,10	
Alianzas temporales con empresas que fabriquen productos complementarios, en el Ecuador y en Colombia, por ejemplo en los meses de febrero, mayo, junio, diciembre, para que sean distribuidos como combos y con descuentos especiales.	Generar mayor crecimiento de la empresa con apoyo de empresas de trayectoria reconocida (Nestlé - Ecuador, Colombina - Colombia)	12-ene-09	26-jul-09	Gte. Administrativo	RRHH, Equipo de Computación, Productos, Transporte	Empresas desistan de la propuesta	7.020,00	
Mejoramiento continuo	Implementación del mejoramiento continuo	4-feb-09	29-jul-09	Dep. Administrativo	RRHH, Computador, Transporte, Papelería	Colaboración del personal	1.575,00	
							<b>Total</b>	<b>10.030,10</b>

Fuente: CARLISNACKS

Elaborado por: Paola Martínez

## 5.3 RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es de responsabilidad del gerente general de la empresa con sus colaboradores inmediatos, y gerentes de área.

### 5.3.1 RETROALIMENTACIÓN INTERNA POR PROYECTO

El modelo que a continuación se diseña, ayuda a tener un control más adecuado de las acciones y resultados de acuerdo al proyecto que se ejecute, para esto se transcribirá el proyecto, táctica, responsable, fecha de monitoría, y se identificarán las metas y logros, además de calcular los índices (los índices serán planteados de acuerdo a la actividad que se realice). Este procedimiento deberá ser realizado periódicamente, con el fin de ajustar el proceso en forma oportuna y anticipada.

Entre los índices ventajosos que se aconsejan utilizar están los siguientes:

- ✦ **Índice reclamos** =  $\# \text{ reclamos periodo actual} / \# \text{ de reclamos periodo anterior}$
- ✦ **Índice valor agregado captado** =  $\# \text{ menciones val agr cap.} / \text{total entrevistados}$
- ✦ **Índice cumplimiento despachos** =  $\# \text{ pedidos entrega. a tiempo} / \text{total pedidos}$
- ✦ **Índice pedidos a través de Internet** =  $\# \text{ pedidos x Internet} / \text{total pedidos}$
- ✦ **Índice comportamiento de compra** =  $\# \text{ pedidos x cliente} / \text{total pedidos}$
- ✦ **Índice profundidad** =  $\text{producto x cliente} / \text{total producto}$
- ✦ **Índice niveles de penetración de marca** =  $\text{producto x cliente} / \text{total producto}$
- ✦ **Índice retención de la marca** =  $\# \text{ menciones de marca} / \text{total entrevistados}$
- ✦ **Índice retención de clientes** =  $\text{clientes totales} - \text{desertores} / \text{clientes totales}$
- ✦ **Índice incorporación de nuevos clientes** =  $\text{clientes nuevos} / \text{clientes totales}$
- ✦ **Índice reincorporación clientes** =  $\text{clientes reincorporados} / \text{clientes desertores}$
- ✦ **Índice deserción** =  $\text{clientes desertores} / \text{clientes totales}$
- ✦ **Índice participación en el mercado** =  $\text{vtas empresa} / \text{vtas competencia}$
- ✦ **Índice satisfacción de clientes** =  $\text{clientes nuevos} / \text{clientes totales}$
- ✦ **Índice lealtad** =  $\# \text{ de compras productos empresa} / \# \text{ de compras competencia}$
- ✦ **Índice de eficiencia** =  $\text{clientes en cartera} / \text{total clientes mercado objetivo}$
- ✦ **Índice de actividad de ventas** =  $\text{vtas ejecutadas} / \text{vtas presupuestadas}$

Tabla 5.8: RETROALIMENTACIÓN - MONITORÍA

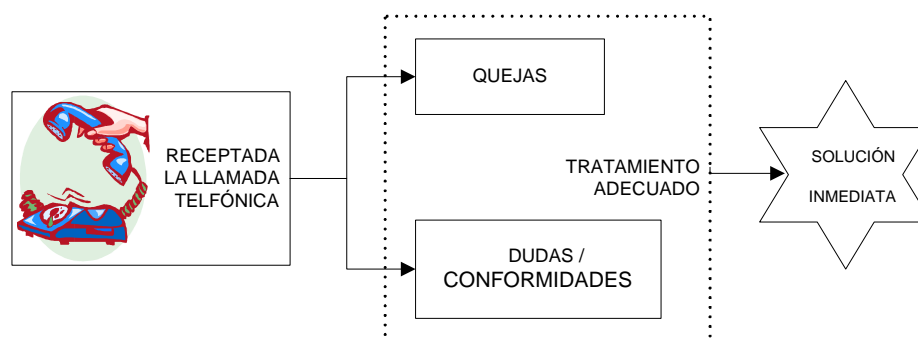
MONITORÍA			
PROYECTO			
TÁCTICA			
RESPONSABLE			
FECHA			
ACTIVIDAD	INDICE	RESULTADOS ESPERADOS	LOGROS OBTENIDOS

Elaborado por: Paola Martínez

### 5.3.2 RETROALIMENTACIÓN DEL PROYECTO 1: CREACIÓN DE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES

- Registrando la cantidad de dudas, quejas, o simpatías provenientes de clientes y consumidores antes y/o después de realizada la compra.
- ♦ *Con la línea de atención al cliente, se pretende captar más eficientemente las reacciones de los clientes ante la compra:*

Gráfico 5.1: SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

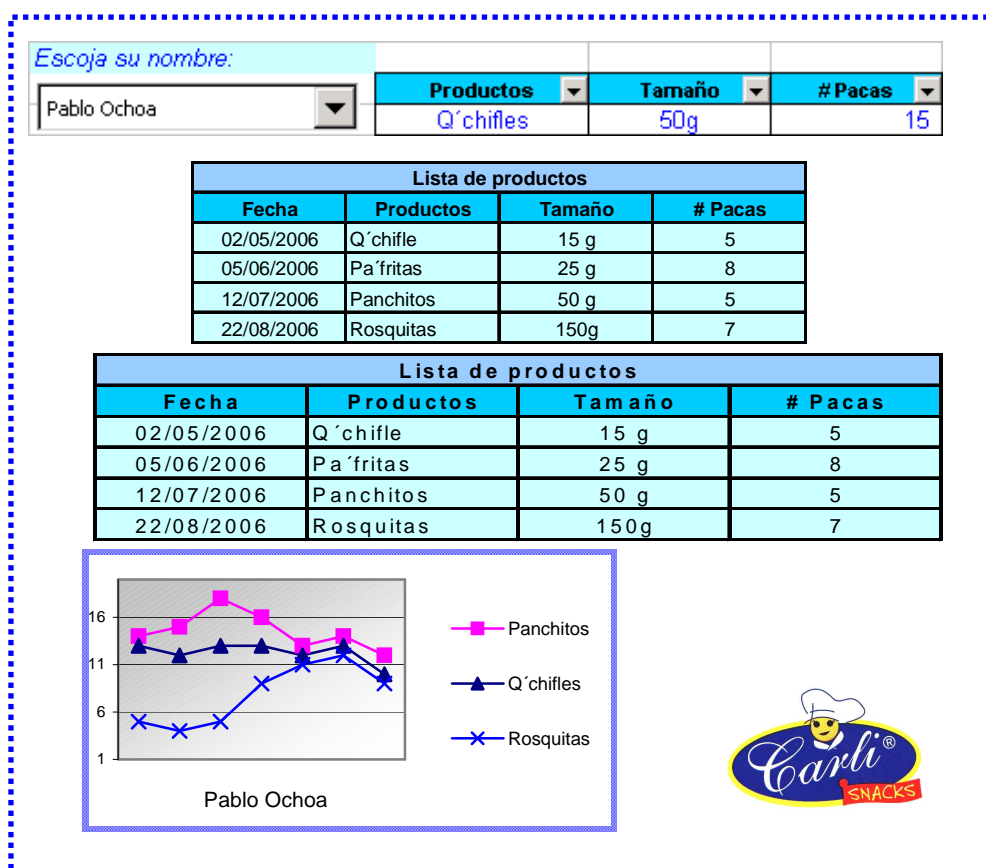


Elaborado por: Paola Martínez

- Llevando un control del número de clientes y la cantidad de visitas que realizan a la página web de la empresa.
- Contabilizar y evaluar los tipos de pedido, cantidades, trayectoria por cada cliente

- Para cumplir con esta forma de control, el Ing. en Sistemas de la empresa será el encargado de complementar a la página web una opción en la que sea posible obtener el número de visitas efectuadas y que permita a la vez controlar cuáles de éstas fueron realizadas con el ánimo de solicitar pedidos de productos a la empresa, ésta opción permitirá además obtener información histórica de compras realizadas por cliente (de acuerdo a la base de datos), tanto numérica como gráfica. A continuación un ejemplo de cómo quedaría la hoja de control:

Gráfico 5.2: MEJORAS EN PÁGINA WEB

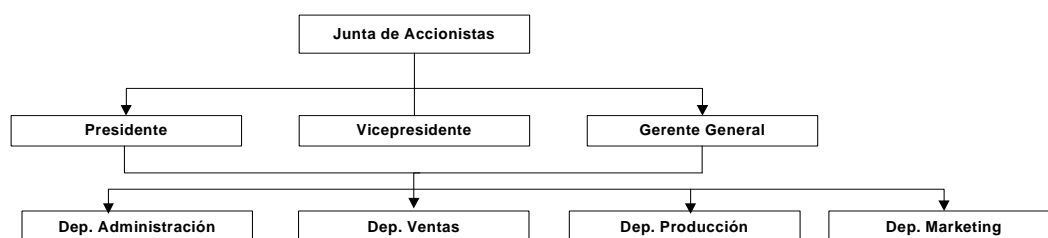


Elaborado por: Paola Martínez

- Manejo más adecuado de aspectos relacionados con la mercadotecnia de la empresa .
- Se implementa un departamento de mercadotecnia, el mismo que se va a encargarse directamente de las actividades de promoción y publicidad,

su apareamiento tanto físico como en el organigrama de la empresa facilitará un manejo más directo y más responsable de estos aspectos.

Gráfico 5.3: DEPARTAMENTO DE MARKETING



Elaborado por: Paola Martínez

- Adaptando y acoplando los productos a las necesidades de los clientes que serán evaluadas en una investigación de mercado como la siguiente:
  - ¿Qué percepción tiene de los productos de Carlisnacks?
    1. son mis favoritos .....
    2. son buenos .....
    3. me son indiferentes .....
    4. me disgustan .....
  - ¿Qué aspectos usted considera más relevantes de los productos que actualmente se elaboran?
    1. precio.....
    2. marca .....
    3. calidad .....
    4. cantidad.....
    5. tamaño .....
    6. sabor .....
    7. otros (especifique)\_\_\_\_\_
  - ¿De los aspectos mencionados, cuáles los modificaría y de qué manera?
 

---
  - ¿Cuáles de estos nuevos servicios brindados por la empresa ha ocupado?
    1. Pedidos a través de Internet .....
    2. Línea de atención directa al cliente .....
  - ¿Cuáles de estos nuevos servicios brindados por la empresa ha ocupado?
    1. Pedidos a través de Internet .....
    2. Línea de atención directa al cliente .....
  - ¿Está conforme con estos servicios, cuáles adicionaría?
    1. Si .....
    2. No ..... \_\_\_\_\_
- Observando la satisfacción o el agrado del cliente (personas encargadas de la comercialización de los productos en tiendas, bares, kioscos, comisariatos y supermercados ) ante los productos de la empresa.
  - ¿Cuál es el nivel de agrado que ud. le asigna a los productos de Carlisnacks, y por qué?
    1. Me agradan totalmente .....
    2. Me agradan .....
    3. Me desagradan .....
    4. Me desagradan totalmente.....

---

- *¿Cuáles de éstos productos tienen menor rotación (venta) en su negocio?*
  1. panchitos.....
  2. frutitas.....
  3. pa' Fritas .....
  4. q' chifle.....
  5. chicharrón.....
  6. rosquitas .....
  7. bolitas .....
  
- *¿A qué le atribuye Ud, las bajas ventas de los productos señalados?*

---

- *De las condiciones que a continuación se especifican, ¿cuáles de éstas han mejorado?*
  1. Calidad producto .....
  2. Calidad servicio .....
  3. Precios competitivos .....
  4. Calidad entregas y despachos.....

### **5.3.3 RETROALIMENTACIÓN DEL PROYECTO 2: REALIZACIÓN DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

- Investigando el impacto en la atención de la gente la campaña realizada, mediante preguntas dirigidas a las personas sobre el mensaje que se quiere transmitir y qué reacciones les provocaron.
- Averiguando sobre la imagen de la marca y de los productos ante la publicidad percibida, evaluando la respuesta cognitiva, afectiva y comportamental de los compradores.
- Conociendo aunque sea a largo plazo la actitud del comprador frente a la marca.
- Observando el comportamiento de compra de las personas que se enteraron de los productos a través de esta publicidad o si se iniciaron nuevos actos de compra.
  
- ♦ *Se realizarán visitas a puntos de venta de mayor afluencia de personas, y con mayores ventas de los productos de la empresa, aquí se procederá inicialmente al registro del número de personas que se detienen a observar la propaganda realizada con material pop y de sus opiniones vertidas, posteriormente se encuestará aleatoriamente a las personas que adquieren snacks con el fin de averiguar el impacto de la publicidad realizada a través de los medios de comunicación.*

- ¿Conoce los productos de Carlisnacks?  
1. Si ..... 2. No .....
- De los productos que ofrece Carlisnacks, ¿Cuáles ha consumido?  
1. panchitos..... 2. frutitas..... 3. pa' Fritas ..... 4. q' chifle.....  
5. chicharrón..... 6. rosquitas ..... 7. bolitas .....
- ¿Cuál es la percepción actual que tiene de los productos de Carlisnacks?  
1. son mis favoritos ..... 2. son buenos .....  
3. me son indiferentes ..... 4. me disgustan .....
- ¿A través de qué medios se enteró de estos productos?  
1. televisión ..... 2. radio ..... 3. periódico .....  
4. revistas..... 5. Internet..... 6. otros(especifique)\_\_\_\_\_
- ¿Le impactó la publicidad que observó o escuchó?, ¿ por qué?  
1. Si ..... 2. No .....

---

- ¿Cuál es el mensaje que ud. captó?  
\_\_\_\_\_
- ¿A partir de esta publicidad, ha incrementado su frecuencia de consumo por semana?,  
¿Por qué?  
1. Si ..... 2. No .....

---

- ¿Actualmente cuántos paquetes de snacks de Carlisnacks consume por semana?  
1. 0 - 4 paquetes ..... 2. 5 - 8 paquetes .....  
3. 9 - 12 paquetes ..... 4. 13 en adelante .....

### **5.3.4 RETROALIMENTACIÓN DEL PROYECTO 3: INCREMENTAR VALOR AGREGADO A LOS PRODUCTOS**

- Evaluar el valor percibido de los productos, mediante averiguaciones dirigidas a clientes acerca de las reacciones que tuvo ante las nuevas ventajas ofrecidas (variaciones de presentación, formas, sabores, de los productos), además averiguando sobre su postura ante las promociones dadas y las reacciones que tuvo.
  - ✦ *Se lo puede hacer mediante una investigación de mercado dirigida a personas consumidoras de los productos de Carlisnacks, la misma que permitirá evaluar el comportamiento de compra de las personas después de la aplicación de valor agregado a los productos.*



- ¿Captó alguna diferencia en el producto renovado que ofrece Carlisnacks?
  1. Si .....
  2. No .....
  3. No sabe/ no responde .....
- ¿Qué importancia le da a estos cambios?
  1. muy importante .....
  2. importante .....
  3. indiferente .....
  4. poco importante.....
  5. nada importante .....
- ¿Considera ud. que han influido estos cambios en su frecuencia de consumo?
  1. Si .....
  2. No .....
  3. No sabe/ no responde .....
- ¿Está usted satisfecho con estas variaciones aplicadas?
  1. muy satisfecho .....
  2. satisfecho .....
  3. insatisfecho .....
  4. muy insatisfecho.....
  5. No sabe/ no responde .....
- ¿De acuerdo a la lista, en qué aspectos podría recomendar algún cambio?

<u>Aspectos</u>	<u>Recomendación</u>
1. Local	_____
2. Atención al cliente	_____
3. Calidad	_____
4. Sabor	_____
5. Tamaños / Cantidad	_____
6. Otros(especifique)	_____

### 5.3.5 RETROALIMENTACIÓN DEL PROYECTO 4: ALIANZAS ESTRATÉGICAS

- Visitando puntos de venta que permitan vigilar y analizar las variaciones de las ventas de los productos de CARLISNACKS ante su asociación con empresas de productos complementarios, a nivel nacional e internacional.
  - ✦ *Solicitado reportes de ventas detallado a los puntos de venta más importantes que permitan verificar las variaciones de las ventas antes, durante, y después de realizar las alianzas estratégicas.*
- Verificando si las alianzas temporales permiten que la comercialización de los productos se facilite.
  - ✦ *Con la colaboración de personas que se encarguen de registrar la opinión de las personas, además de sus actitudes.*
  - ✦ *La elaboración de combos permitirán diversificar las preferencias de snacks*

- *¿Le agradó la asociación de los productos que usted adquirió?*
  1. Si .....
  2. No .....
  3. No sabe/ no responde .....
  
- *¿Está usted satisfecho con las nuevas opciones que se presentan ?*
  1. muy satisfecho .....
  2. satisfecho .....
  3. insatisfecho .....
  4. muy insatisfecho.....
  5. No sabe/ no responde .....
  
- *¿Por qué motivo realizó la compra de estos productos?*
  1. Calidad producto / servicio .....
  2. Variedad de sabores .....
  3. Tamaños / Cantidad.....
  4. Precios competitivo .....
  5. Otros(especifique) \_\_\_\_\_
  
- *¿Volvería a realizar esta compra en otra ocasión?*
  1. Si .....
  2. No .....
  3. No sabe/ no responde .....
  
- *¿Qué recomendaría, en el lanzamiento de nuevos combos?*

---
  
- *¿Le parece que estos combos se deben presentar siempre y no solo por esta temporada?*
  1. Si .....
  2. No .....
  3. No sabe/ no responde .....

## CAPÍTULO 6

### ANÁLISIS FINANCIERO

#### 6.1 OBTENCIÓN DE LAS ESTIMACIONES

Se parte con un análisis del crecimiento promedio de la empresa, tomando como base la información de 3 años (Ver Anexo #6).

De acuerdo a la información analizada se comprueba que la empresa está en la etapa de crecimiento debido al alto nivel de ventas que en promedio representarían el 23.90% por año; frente a estas ventas se tienen valores que tienen un crecimiento parecido ya que están directamente relacionados como lo son entre otros sus costos de venta (27.01%), gastos de venta (52%), gastos generales de fábrica (28%).

Para las proyecciones que se realizan en este capítulo se ha considerado pertinente efectuarlas tomando en cuenta el Crecimiento Económico de la Pequeña Industria del Ecuador (PIB – Pequeña Industria 2006 = 3.98%)<sup>57</sup>, ya que es riesgoso basarse únicamente en el crecimiento promedio de la empresa en los últimos 3 años debido a que es demasiado optimista, lo cual generaría información no confiable y poco útil para próximos análisis (Ver Anexo #10).

#### 6.2 FLUJOS DE CAJA

##### 6.2.1 ESCENARIOS A CONSIDERAR

El concepto de escenarios tiene que ver con la disposición de un supuesto, las relaciones que en él se dan, y todos los recursos complementarios. La planeación

---

<sup>57</sup> Fuente: Banco Central del Ecuador

por escenarios constituye una herramienta indispensable a la hora de tomar la mejor decisión.

Partiendo de este enfoque, se pretende confrontar distintos escenarios posibles, realizar un análisis de sensibilidad, y de esta manera pensar acerca del entorno en que la empresa operará en el futuro y la estructura, que tendrá que adoptar.

#### **6.2.1.1 Flujo de Efectivo con Proyectos (Ver Anexo #7)**

Para el Flujo de Efectivo con Proyecto se hace un incremento del 10% de las ventas.

#### **6.2.1.2 Flujo de Efectivo aplicando el Escenario Optimista (Ver Anexo #8)**

En el caso del Escenario Optimista se adiciona un 5% al Flujo de Efectivo con Proyecto.

#### **6.2.1.3 Flujo de Efectivo aplicando el Escenario Pesimista (Ver Anexo #9)**

Para el Escenario Pesimista se le disminuye 5% al Flujo de Efectivo con Proyecto.

#### **6.2.1.4 Flujo de Efectivo sin Proyectos (Ver Anexo #10)**

Se muestra el flujo con el crecimiento del PIB de la Pequeña Industria y sin aplicar el proyecto.

Una vez elaborados los flujos de efectivo correspondientes a los años 2006 – 2010 para la empresa, con y sin la aplicación del proyecto, en los cuatro escenarios propuestos, se puede observar que el plan propuesto si ayuda a que las utilidades netas año por año, se incrementen de manera sustancial, en comparación con el moderado costo que representa su aplicación.

La empresa CARLISNACKS CIA LTDA no acostumbra realizar gastos en proyectos similares, sin embargo, al aplicar el plan, los resultados alcanzados evidencian sus bondades y beneficios, lo que hace pensar que realmente vale la pena realizar un gasto en actividades de mercadotecnia.

### **6.3 VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO**

Para el análisis de los distintos escenarios se utiliza una Tasa de Rendimiento Mínimo Esperado del 12.16% proveniente del riesgo de la inversión y de la inflación.

#### **6.3.1 Escenario con Proyectos**

Al darse el proyecto se logra un \$322.762,08 equivalentes a todos los ingresos y egresos a partir del año 2006 al 2010, así también la tasa interna de retorno, que indica el rendimiento de los recursos que permanecen invertidos en el proyecto del 1.55, es decir que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$ 0.55.

Utilizando la relación de Beneficio – Costo se obtiene que por cada dólar de inversión en valores actuales, se alcanza una utilidad de \$5.37, demostrando la viabilidad del proyecto. La inversión inicial se recupera en 7 meses 19 días.

#### **6.3.2 Escenario Optimista**

Al presentarse un escenario optimista resulta un \$336.688,55 equivalentes a todos los ingresos y egresos a partir del año 2006 al 2010, así también la tasa interna de retorno, que indica el rendimiento de los recursos que permanecen invertidos en el proyecto del 1.70, es decir que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$ 0.70.

Con la relación de Beneficio – Costo se obtiene que por cada dólar de inversión en valores actuales, se alcanza una utilidad de \$5.60., demostrando la viabilidad del proyecto. La inversión inicial se recupera en 6 meses 4 días.

### **6.3.3 Escenario Pesimista**

En el caso de un escenario pesimista se puede observar un \$ 255.393,34 equivalentes a todos los ingresos y egresos a partir del año 2006 al 2010, así también la tasa interna de retorno, que indica el rendimiento de los recursos que permanecen invertidos en el proyecto del 1.33, es decir que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$ 0.33.

Aplicando la relación de Beneficio – Costo se obtiene que por cada dólar de inversión en valores actuales, se alcanza una utilidad de \$4.25, demostrando la viabilidad del proyecto. La inversión inicial se recupera en 7 meses 29 días.

### **6.3.4 Escenario sin Proyectos**

En el caso del escenario pesimista se tiene un \$196.606,17 equivalentes a todos los ingresos y egresos a partir del año 2006 al 2010, así también la tasa interna de retorno, que indica el rendimiento de los recursos que permanecen invertidos en el proyecto del 1.27, es decir que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$ 0.27.

Empleando la relación de Beneficio – Costo se obtiene que por cada dólar de inversión en valores actuales, se alcanza una utilidad de \$4.00, demostrando la viabilidad del proyecto. La inversión inicial se recupera en 9 meses 23 días.

Concluyendo se tiene que los valores correspondientes al incremento en utilidades alcanzadas para los cuatro escenarios permiten observar el verdadero beneficio del plan, en donde, a partir del tercer año de su aplicación existe un aumento de utilidades que se acrecientan cada vez más por cada año que pase.

Además, con la evaluación del VAN se observa que el proyecto es viable y que al aplicar la TIR resulta ser aceptable, por lo tanto esta propuesta resulta ser conveniente y oportuna.

Por otro lado la aplicación de escenarios para realizar estimaciones permiten que el estudio sea realista, sin dejar de considerar posibles situaciones que beneficien o perjudiquen la actividad económica de la empresa.

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Internamente la empresa posee fortalezas acertadas como liquidez, precios competitivos, portafolio de productos, lealtad y satisfacción del cliente, los mismos que le permiten crecer progresivamente, al mismo tiempo se padecen debilidades como falta de procesos estratégicos frente a la revolución de la tecnología aplicada. Externamente hay oportunidades que favorecerían de manera impresionante a la empresa como los procesos de apertura al exterior, las tendencias de crecimiento y distribución de la población; en cambio hay amenazas que limitan el desenvolvimiento de la empresa como la fuerte competencia, la ausencia de tecnología, y la crisis política del Ecuador, así como el tiempo disponible para la toma de decisiones hacen necesario que la empresa establezca prioridades en sus decisiones, que determine calendarios de actuación, valore los recursos disponibles y estudie las oportunidades y amenazas que se le presentan..
  - ♦ Se recomienda el desarrollo de actividades tal como se especifica en el capítulo 5 del proyecto sobre la posibilidad de iniciar la exportación de productos, incrementar las cualidades diferenciadoras y de nuevas líneas de productos, diseño de planes estratégicos de marketing ajustados a las necesidades de la empresa, aplicar métodos de control, además de realizar investigaciones de mercados y concretar lineamientos de prácticas del personal.



- Los productos de CARLISNACKS han logrado posicionarse en el mercado con un 19% y una aceptación del 20%, gracias a la adaptación de características como el sabor y precio, resultando ser aspectos diferenciadores ya que tienen importante influencia en el momento en que se ejecuta la compra; todo esto teniendo en cuenta que no se han realizado inversiones en publicidad, ni tampoco se han aprovechado medios que pueden resultar favorables para el objetivo de la empresa.

Es necesario educar al consumidor durante las primeras veces que adquiere el producto haciéndole ver que tiene características superiores, y que es consistente con lo hay que incrementar el porcentaje de personas que conocen el producto para lograr que aumente el porcentaje de personas que lo compran.

- ♦ Para ampliar el consumo de snacks en Quito se recomienda inicialmente crear un sistema de comunicación con el cliente (desarrollando la demanda primaria), dar valor agregado a los productos, introduciendo sabores y texturas novedosas además de la realización de alianzas estratégicas y publicidad logrando un número óptimo de mensajes para el mercado objetivo al mínimo costo posible en el medio de comunicación más acorde.
- ♦ Se recomienda que para lograr una actitud positiva por parte del cliente hacia el producto hay que lograr que vea en el producto aquello que está buscando, que destaquen sus cualidades positivas y que sus defectos pasen desapercibidos, es clave además que haya un movimiento positivo en cuanto al conocimiento y actitud que el mercado tiene del producto, ya que estos factores determinarán un futuro aumento de las ventas.

- Hay que tener presente que no es posible saber si los resultados obtenidos son causa directa de las medidas de marketing realizadas, o existen factores externos que distorsionen el mercado. Aún en esta situación el análisis de ventas es fundamental.
  - Es recomendable realizar un análisis de las ventas antes, durante y después de las actividades de marketing. Los datos de ventas anteriores a la ejecución servirán como punto de referencia; los resultados durante el periodo de ejecución permitirán calibrar la efectividad de las actividades llevadas a cabo; es decir, el impacto producido. Por último, los datos posteriores a la ejecución de una actividad de marketing, permitirán conocer si se han modificado los hábitos de compra a largo plazo, si las medidas han calado hondo o simplemente se han logrado unos resultados efímeros.
  - Una alianza estratégica fructífera debe orientarse a incrementar la competitividad para obtener nuevos productos o ventajas sin grandes inversiones, mediante la venta de sus productos a la más amplia gama de clientes que les sea posible, permitiendo que los productos sean distribuidos por potenciales competidores con excelentes sistemas de distribución en mercados.
  - El proceso de retroalimentación debe realizarse lo antes posible, ya que los resultados que se van produciendo modificarán las acciones futuras. Este proceso debe ser rápido y dinámico.

- De acuerdo a la investigación realizada hay la ausencia de un direccionamiento y planeación estratégica, por ende no se cuenta con la participación activa de los actores organizacionales, ni con índices de control o ajustes periódicos que hagan de la empresa un ente proactivo.
  - ✦ Para continuar con el mejoramiento de CARLISNACKS se recomienda dar a conocer el nuevo direccionamiento estratégico a todo el personal operativo y administrativo con la finalidad de que en conjunto se camine hacia un mismo objetivo, especialmente los principios y valores corporativos, misión y visión de la empresa.
  
- En cuanto al análisis financiero, el proyecto es beneficioso ya que los valores correspondientes al incremento en utilidades alcanzadas para los cuatro escenarios permiten observar el verdadero beneficio del plan, en donde, a partir del tercer año de su aplicación existe un aumento de utilidades que se acrecientan cada vez más por cada año que pase.
  - ✦ Es recomendable establecer los flujos de efectivo favorables acorde a los proyectados, y así poder solventar gastos imprevistos que se presenten, de esta manera se determinará un rendimiento efectivo