

UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
ISRAEL

Tesis de Grado para:

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

Ing. Diego Rueda Albuja, EMS

MBA – 13A

**“PLAN DE MARKETING de participación del producto Galletas de
Arroz Integral Explotado (GAIE) en la ciudad de Quito”**

QUITO – ECUADOR

2011 - 2012

RESUMEN

La inmensa tendencia del “mundo light” en contraposición con los agentes nutritivos y nutricionales, obligan al mercado a la investigación de nuevos productos que cumplan con estas dos premisas.

Este hecho permitirá crear nuevos mercados, que por supuesto estarán enmarcados en la Ley de la Oferta y Demanda, que finalmente son brechas de posibles potenciales nuevos negocios.

Las Galletas de Arroz Integral Explotado (**GAIE**), son uno de los innumerables productos que pueden incursionar en demandas insatisfechas, que buscan alternativas de productos alimenticios que sean saludables. Se ha buscado la oportunidad de utilizar una materia prima, de la cual nuestro país es productor por excelencia y tradición.

ABSTRACT

The overwhelming trend of the "world light" as opposed to nutrients and nutritional agents, compel the market to research new products that meet these two premises.

This will create new markets, which of course will be framed by the law of supply and demand, which ultimately are potential breaches of potential new business.

Brown Rice Crackers Exploited (**GAIE**), are one of the many products that can break into unmet demand, seeking alternatives that are healthy foods. It has sought the opportunity to use raw material from which our country is a producer par excellence and tradition.

DEDICATORIA

A Dios, único gestor y
guía de nuestras vidas.

A mi esposa Patricia,
eterna compañera, por
su comprensión y
apoyo sin medidas.

A mis padres, por su
perseverancia en los
consejos.

A mis hijos, pilares
fundamentales en la
lucha diaria.

Diego

INDICE

CAPÍTULO No. 1

ANTECEDENTES

- 1.1 Planteamiento del Problema
 - 1.1.1 Formulación del Problema
 - 1.1.2 Sistematización del Problema
- 1.2 Objetivos Generales
 - 1.2.1 Objetivos Específicos
- 1.3 Justificación Teórica
- 1.4 Marco Teórico
- 1.5 Hipótesis
- 1.6 Estructura Organizacional
 - 1.6.1 Estructura Funcional
 - 1.6.2 Estructura Legal

CAPÍTULO No. 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- 2.1 Marketing Mix
- 2.2 Análisis del Macro Entorno
- 2.3 Análisis del Micro Entorno (5P)
- 2.4 Segmento del mercado al cual va dirigido
- 2.5 Investigación de Mercado
 - 2.5.1 Tamaño de la muestra
 - 2.5.2 Diseño del método para recolección de datos
 - 2.5.3 Tabulación de datos

- 2.5.3.1 Análisis de la Información
- 2.6 Oferta (empresas competidoras)
- 2.7 Demanda
- 2.8 Demanda Insatisfecha

CAPÍTULO No. 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- 3.1 Misión
- 3.2 Visión
- 3.3 Valores
- 3.4 Análisis FODA
 - 3.4.1 Análisis Externo
 - 3.4.2 Análisis Interno
 - 3.4.3 Factores Claves de Éxito
 - 3.4.4 Matriz Ofensiva y Defensiva
- 3.5 Objetivos Corporativos
- 3.6 Estrategias Corporativas
- 3.7 Planes de Acción
- 3.8 Mapa Estratégico (BSC)

CAPÍTULO No. 4

PROPUESTA ESTRATÉGICA

- 4.1 Cadena de Valor
 - 4.1.1 Mapa de los Procesos
 - 4.1.2 Matriz de Procesos

- 4.2 Propuesta Estratégica
 - 4.2.1 Estrategia Genérica
 - 4.2.1 Difusión
 - 4.2.2 Enfoque

CAPÍTULO No. 5

ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

CAPÍTULO No. 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 6.1 Conclusiones
- 6.2 Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPÍTULO No. 1

ANTECEDENTES

La empresa tiene sus inicios, gracias al enfoque del conocimiento agroindustrial de los productos que genera nuestro país, basado en experiencias anteriores de trabajo.

Estas experiencias poco a poco se fueron traduciendo en curiosidades, que acompañadas por el libre ejercicio de la profesión permitieron plasmar y dedicar tiempo y recursos de la Empresa Agroindustrial La Rinconada SCC a la investigación en el año 2001, sobre la factibilidad de adecuación de una máquina que permitiera la elaboración y producción industrial de Galletas de Arroz Integral Explotado, toda vez que nuestro país es un productor por excelencia de la principal materia prima.

Es así, que en el año 2002, se realiza una importación de los países del Cono Sur, Argentina y Uruguay de una serie de partes y herramientas, que completarían a las encontradas en nuestro mercado y se adecuaría la primera máquina de producción.

Luego se trabajó mucho en estabilizar las condiciones de operación, particularmente presión y temperatura, que son muy diferentes a las de diseño pues las técnicas de producción, estaban relacionadas siempre con labores a nivel del mar.

Las pruebas fueron muy prometedoras, así que gerencia decidió apoyar la implementación de la infraestructura y componentes adicionales en un lote de terreno de propiedad de uno de los accionistas.

La contraparte de los accionistas, se dedicó a cumplir con todos y cada uno de los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud Pública a través del Instituto de Higiene Izquieta Pérez, para la obtención de los Registros Sanitarios correspondientes y de los

Códigos de Barra, permisos indispensables para comenzar con las actividades de comercialización en los nichos de mercado escogidos.

En los inicios, es decir en los años 2004, se formó una Sociedad Anónima Familiar, denominada BRUSGE S.A, la cual se encuentra en proceso de liquidación, mediante la cual se manejaba la comercialización del producto GAIE.

Después de 4 años de funcionamiento de la empresa en este ámbito, los accionistas deciden encargar este negocio al Ing. Diego Rueda A., quien considera que por el volumen de ventas registrados en el período 2004 – 2008, era necesario que esta actividad sea manejada a través de una empresa unipersonal, para que los resultados económicos permitan cubrir las necesidades básicas de logística y legales - laborales del operador.

Desde esa fecha, hasta la presente, se han presentado las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a la Renta, lo que ha permitido cumplir con todas las obligaciones tributarias de una empresa unipersonal, que no está obligada a llevar contabilidad.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- Ecuador se ha caracterizado como productor de varios tipos de arroz en todas las épocas del año, es más, existen actualmente asociaciones de productores, comercializadores y proveedores de arroz blanco y algunos de arroz integral.
- El estilo de vida actual lleva al consumidor y /o familias ecuatorianas a efectivizar su tiempo en la alimentación y se busca reemplazar la comida chatarra por algo saludable y nutritivo, tomando en cuenta que la mala alimentación nos lleva a consecuencias como la obesidad y por ende a problemas cardiovasculares, de hipertensión y de diabetes a muy temprana edad.

- En base a lo expuesto, se decidió proporcionar al mercado un producto diferente pero tradicional, de calidad pero accesible y sobre todo llamativo, que se lo denominó “Galleta de Arroz Explotado”
- Posterior a esto, se analizaron las peculiaridades que brinda la cáscara integral, como poder de saciedad, duplicidad de elementos nutrientes y otras, canalizando el producto a “Galletas de Arroz Integral Explotado, **(GAIE)**”.
- A principios del año 2002, nace la primera planta procesadora y elaboradora de galletas de arroz explotado en el Ecuador.
- Este producto tiene un bajo contenido en grasa pero un alto contenido energético. Son ideales para una dieta sana. Las pueden consumir personas diabéticas y macrobióticas. Útiles para personas que deseen mantenerse con buen estado físico.
- El negocio propiamente dicho, de fabricación y venta de GAIE, comenzó hace siete años, con la obtención de los permisos que otorgan las autoridades competentes para poder comercializarlos en el territorio ecuatoriano.
- La demanda del mercado está creciendo pero es muy exigente, dada la propiedad “ultra light” del producto.
- Las ventas han permitido, durante este tiempo, que el negocio se sostenga, en lo que se refiere a la cobertura de los servicios básicos y del empleado – operador, con todos los beneficios que la ley le otorga; además de realizar los mantenimientos preventivos que se han programado y correctivos que se han presentado a lo largo de la operación de la máquina de GAIE.
- Se han presentado problemas de atención a los clientes, porque pese al stock programado del producto, la demanda en espiral crece sin aviso, y el limitante más

grande es, la disponibilidad de una sola máquina productora de GAIE en un tiempo específico.

- La elaboración del producto, depende en gran medida, de la experiencia del gerente propietario del negocio y de la capacidad operativa del empleado.
- Somos un país productor de arroz por excelencia, protegidos por la soberanía alimentaria, incluso en algunos momentos, existe una sobre producción de arroz blanco e integral en la provincia de Los Ríos, lo que obligará a la exportación del producto y a encontrar el quintal de arroz integral a precios menores en los mercados mayoristas.
- Sería imperativo separar las variables de temperatura, presión y tiempo, para modernizar su lectura y manejo a través de métodos electro – computacionales (PLC's).
- Este hecho permitirá mejorar el control de producción de la máquina de GAIE, corroborando calidad y uniformidad en el producto final.
- El negocio podría continuar sin problemas, ya que tiene un mercado cautivo que atiende, que le permite sobrevivir, más no crecer y peor actualizarse tecnológicamente.
- Este hecho, consentirá el paso del producto de “vaca lechera a estrella”.
- La propuesta estratégica estará en función de usar las herramientas que plasmen un Plan de Marketing, que provoque la atención de nuevos nichos de mercado, de modernización de la maquinaria que se dispone para la elaboración de GAIE, de poder incursionar en la elaboración de nuevos productos terminados y sobre todo, de incrementar sustancialmente los réditos económicos.

- Con esto conseguiremos suplir la falta de: visión empresarial, cobertura de acción empresarial y estrategias de crecimiento.
- Entonces, debemos realizar un:

“Plan de Marketing de participación del producto Galletas de Arroz Integral Explotado (**GAIE**) en la ciudad de Quito”

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1.1 La **viabilidad** de la propuesta, se fundamenta en:

- Los productos competidores, vienen en barco desde España aguantando un ciclo logístico de dos a tres meses. Su precio CIF oscila en cuatro (4) veces el del producto nacional GAIE.
- La otra fuente de abastecimiento que no conoce este mercado, se encuentra localizada en la costa atlántica del cono sur.
- La necesidad de cubrir mercados cautivos existentes (escuelas y colegios, Spa y Gimnasios, tiendas naturistas menores, café – bar – restaurant, etc.)
- La voluntad de la gente por adquirir productos bajos en calorías y con alto poder de saciedad por el contenido de fibra.
- La moda del “mercado light”
- El presentar productos alternativos para el mercado macro biótico, celíaco y diabético.

1.1.1.2 La **factibilidad** de la propuesta, se fundamenta en:

- Haber realizado un mantenimiento preventivo y correctivo total (overhall) de la máquina que produce GAIE, lo que le permitirá un rendimiento programado en tiempo, hasta su próxima parada.
- Se ha contactado a varias empresas que brindan el servicio de actualización, modernización y tecnificación de procesos industriales.
- Se dispone de recursos que pueden ser invertidos en los resultados del Plan de Marketing, que va a permitir llegar al mercado.

1.1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.2.1 Consideraciones Generales:

- Posicionar el producto empezando por el relanzamiento del mismo. Esta teoría deberá partir desde el rediseño del empaque, para que sea más llamativo al consumidor, incrementando la sensación de duración.
- Utilizar un Mix de Marketing adecuado de tal suerte que, el producto, precio, distribución y comunicación, creen una diferenciación por medio del canal y de la imagen.
- El material del nuevo empaque deberá permitir además, una mayor duración del producto (puesto que la bondad de las GAIE es la característica de

“crocante”) con una composición del factor barrera diferente, pero que considere las características de preservación y uso alimenticio.

- La modernización de la máquina productora de GAIE es determinante, toda vez que, se mejoraría el control en planta, se manejarían independientemente las variables involucradas, y se homogenizará la calidad del producto final.
- Incrementar paulatinamente la fuerza de ventas, utilizando canales de distribuciones ajenas o pre establecidas.
- Realizar alianzas estratégicas, para que se nos permita ubicar producto en percha, así como, realizar con las GAIE nuevas recetas, que incluyan en el menú la utilización de éstas.
- Estudiar la posibilidad de realizar un empaque que contenga un menor número de GAIE (2, 3, 6 o 8), para que se promocióne una canal de venta estilo “tipo cartera” o “ideales para el break o la oficina”

1.1.2.2 Sistematización:

1.1.2.2.1 ¿Qué factores son los que inciden al momento de comprar productos light?

1.1.2.2.2 ¿Cómo las estrategias de comercialización han incidido en una mayor participación del mercado?

1.1.2.2.3 ¿La optimización de los procesos permiten mejorar la calidad y cantidad del producto GAIE, generando una ventaja competitiva dentro del mercado de la ciudad de Quito?

1.1.2.2.4 ¿Cuál es la incidencia de los costos en el producto GAIE de la empresa?

1.2 OBJETIVOS GENERALES

Diseñar las Estrategias, el Plan de Marketing y el Análisis de los Procesos involucrados, que permitan generar una ventaja competitiva del producto GAIE en el mercado de la ciudad de Quito.

1.2.1 Objetivos Específicos

1.2.1.1 Realizar un Estudio de Mercado que permita determinar la demanda insatisfecha.

1.2.1.2 Determinar el Direccionamiento Estratégico de la empresa que produce GAIE en el corto y largo plazo.

1.2.1.3 Efectuar el análisis de los procesos a fin de generar una mayor productividad (eficiencia y eficacia) y competitividad dentro del mercado de la ciudad de Quito.

1.2.1.4 Determinar la factibilidad financiera del proyecto (flujo de caja, utilidad)

1.3 JUSTIFICACION TEÓRICA

- Los conocimientos adquiridos se fundamentan en: Gerencia de Marketing, Marketing Estratégico, Planificación Estratégica, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Operaciones y Administración de Empresas.
- La información secundaria está disponible en base a la experiencia del propio rol del negocio, que es nuevo, original y sin competidores en la parte centro y norte de América del Sur.
- No existe producto de similares características en el mercado, debido a que por sus condiciones particulares nutricionales, se evidencia selectividad, interés y finalmente adquisición.
- El principal competidor (en precio no en calidad), rebasa 4 (cuatro) veces el P.V.P. al consumidor final

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Conceptos y Definiciones Técnicas

El **arroz** es la semilla de la *Oryza Sativa*. Se trata de un cereal considerado como alimento básico en muchas culturas culinarias (en especial la cocina asiática), así como en algunas partes de América Latina. Su grano corresponde al segundo cereal más producido del mundo, tras el maíz. Debido a que el maíz es producido para otros muchos propósitos que el del consumo humano, se puede decir que el arroz es el cereal más importante para la alimentación humana, y que contribuye de forma muy efectiva al aporte calórico de la dieta. El arroz es responsable del

aporte calórico de una quinta parte de las calorías consumidas en el mundo por los seres humanos. Desde el año 2008, se ha realizado un racionamiento en algunos países debido a la carestía de arroz. En países como Bangladesh y Camboya puede llegar a ser casi las tres cuartas partes de la alimentación de la población. Se dedican muchas hectáreas de cultivo para el arroz en el mundo. Se sabe que el 95% del cultivo de este cereal se extiende entre el paralelo 53º de Latitud Norte hasta el 35º de Latitud Sur. El origen del cultivo es disputado entre los investigadores, se discute el origen entre China e India.

En el Ecuador, conforme al Balance Alimentario del año 2009, se sembrarán alrededor de 370 mil hectáreas de arroz, con un rendimiento promedio de 3.9 TM/ha de arroz del tipo paddy, es decir, 7% menor que el promedio mundial. La producción de arroz pilado alcanzara los 730 mil TM entre la campaña de invierno y verano; y, se estiman unas exportaciones máximas de 68 mil TM. (Fuente: III Censo Nacional Agropecuario. Proyecto SICA - BANCO MUNDIAL).

El **arroz integral**, llamado también arroz cargo, arroz pardo o arroz moreno, es arroz descascarillado, al que sólo se le ha quitado la cáscara exterior o gluma, no comestible. Conserva el germen íntegro con la capa de salvado que lo envuelve, lo que le confiere un color moreno claro. Tiene más valor nutritivo que el arroz blanco debido a que el salvado contiene muchos elementos como fibra, vitaminas B1 (tiamina), vitaminas B2(riboflavina), B3 (niacinamida), vitamina D, hierro, magnesio, calcio y potasio que se pierden con la molienda a la que es sometido el arroz blanco. El arroz integral también conserva el germen que aporta proteínas y ácidos grasos, así como su capa de aleuronas que contiene elementos que eliminan la angiotensina que influye en el desarrollo de la arteriosclerosis y la hipertensión.

El **arroz inflado** es un tipo de grano inflado elaborado a partir de arroz, normalmente calentando los centros de los granos de arroz a alta presión en presencia de vapor, si bien el método de fabricación admite muchas variantes. Se usa en aperitivos y cereales de desayuno, y también es una comida callejera popular en algunos lugares del mundo. Es un ingrediente del bhel puri, un popular chaat (galletita de aperitivo) indio. También se usa en templos y gurdwaras como prasad.

El producto terminado no contiene **Gluten**, que es una gluco proteína ergástica amorfa que se encuentra en la semilla de muchos cereales combinada con almidón. Representa un 80% de las proteínas del trigo y está compuesta de gliadina y glutenina. El gluten es responsable de la elasticidad de la masa de harina, lo que permite que junto con la fermentación el pan obtenga volumen, así como la consistencia elástica y esponjosa de los panes y masas horneadas; por lo tanto admisibles también para la generación **celíaca**.

Apto para el consumo de generaciones **Macrobióticas**, que rigen la asimilación de los alimentos por el organismo humano como punto esencial de la cuestión salud y enfermedad. Según esa visión, los defectos en ese mecanismo provocan irregularidades orgánicas y psíquicas; la enfermedad sería entonces la forma que el cuerpo encuentra para compensar esos trastornos y recobrar el equilibrio. Para retornar al perfecto funcionamiento del cuerpo y de la mente, la macrobiótica recomienda básicamente medidas indirectas, preventivas y educativas que se anticiparían a la aparición de los síntomas, a través de alimentos físicos y mentales adecuados para ser asimilados por cada individuo. La macrobiótica es la comprensión de la Orden de la Existencia en la Naturaleza que permite a cada uno retomar la responsabilidad y el autocontrol sobre la propia salud/enfermedad de forma independiente.

Necesarias para una **Dieta** saludable (mantiene en buen funcionamiento el organismo), nutritiva (que sirve para alimentar) y alimenticia (que se refiere a lo normado en aspectos social, económico, legislativo y laboral), que no son más que el conjunto de hábitos o comportamientos alimenticios o nutricionales de una persona o población. La dieta forma parte del estilo de vida, de la cultura de cada pueblo.

Comprende el régimen alimentario y nutricional causada por la **Diabetes** (que es un desorden del metabolismo, cuyo proceso convierte el alimento que ingerimos en energía). La insulina es el factor más importante en este proceso. Durante la digestión se descomponen los alimentos para crear glucosa, la mayor fuente de combustible para el cuerpo. Esta glucosa pasa a la sangre, donde la insulina le permite entrar en las células. (La insulina es una hormona segregada por el páncreas, una glándula grande que se encuentra detrás del estómago). En personas con diabetes, una de dos componentes de este sistema falla: el páncreas no produce, o produce poca insulina (Tipo I); o las células del cuerpo no responden a la insulina que se produce (Tipo II).

El principio del proceso se fundamenta en la teoría **Adiabática**, que es el proceso termodinámico que se produce sin intercambio de calor con el exterior. Se pueden considerar dos formas de lograr procesos adiabáticos: Mediante aislamiento térmico que impida que se produzcan fugas de calor del sistema y en procesos que se desarrollan muy rápidamente en los que no hay tiempo material para que se produzcan intercambios de calor (éste es el caso por ejemplo de los gases que se expanden a gran velocidad en el interior del cilindro de un motor de explosión). En los procesos adiabáticos el intercambio de trabajo con el exterior se hace a expensas de la energía interna —propia— del sistema, así un gas que se expanda

adiabáticamente disminuirá su temperatura mientras que si se contrae se calentará.

El alma del proceso es un **Pistón Hidráulico**, conformado por un cilindro que consiste en un émbolo o pistón operado dentro de un tubo cilíndrico. Los cilindros actuadores pueden ser instalados de manera que el cilindro esté anclado a una estructura inmóvil y el émbolo o pistón se fija al mecanismo que se accionará, o el pistón o émbolo se puede anclar a la estructura inmóvil y el cilindro fijado al mecanismo que se accionará. Los cilindros actuadores para los sistemas neumáticos (gases a presión) e hidráulicos (fluidos a presión) son similares en diseño y operación.

1.4.2 Del objeto de la investigación

La apertura de mercado se ha demorado cerca de 6 años, en donde se han atacado varios nichos de mercados, los grandes, medianos y pequeños.

Este bagaje de conocimiento del mercado ha permitido seleccionar a través del tiempo, proveedores adecuados y clientes serios y cumplidos en sus pagos.

Se han aprovechado además, las experiencias extranjeras de los mercados del cono sur, como socializar los productos en Instituciones correlacionadas, ONG's, fundaciones, etc.

Se arriesga en la conceptualización de un producto que creció con el tiempo hasta convertirse en "producto estrella" [GAIE con chocolate] y ahí se mantiene.

La investigación se va a realizar en la ciudad de Quito, considerando los polos comerciales que constituyen los dos valles que rodean la ciudad, a saber, el Valle de los Chillos y el Valle de Tumbaco, que constituyen dos, de las 5 capitalidades económicas de esta ciudad.

El tiempo estipulado para el desarrollo de la investigación se ha estimado en 5 (cinco) meses, con el desarrollo de las siguientes actividades:

Recopilación de Datos, Reingeniería de Procesos e Investigación de Mercado

El estudio exploratorio, tendrá como columna vertebral la “Investigación de Mercado”, que permitirá recopilar, procesar y analizar la información respecto de temas relacionados con la mercadotecnia (clientes, competidores y mercado).

Esta “Investigación de Mercado” pretende aportar al Plan y Direccionamiento Estratégico que debe tomar la empresa o negocio para preparar el lanzamiento de un nuevo producto, mantener el “status” de los productos que se encuentran en el mercado actualmente o simplemente, entender y conocer mercados potenciales y nuevas oportunidades de negocio.

Las técnicas y procedimientos de análisis y recolección de la información que permitan cumplir con los objetivos planteados se realizarán, determinando el tamaño de muestra y utilizando investigación cuantitativa y de campo, que se plasmará a través de una encuesta.

La delimitación de los hechos, objetos de esta investigación, indagarán características demográficas, culturales, costumbristas y de salud, así como,

indicadores económicos que contribuyan con el esclarecimiento del mercado a atacar y con la evaluación del rol del negocio hasta este momento.

Se tomarán en cuenta, factores políticos, legales, económicos, tecnológicos, ambientales y socio – culturales entre otros.

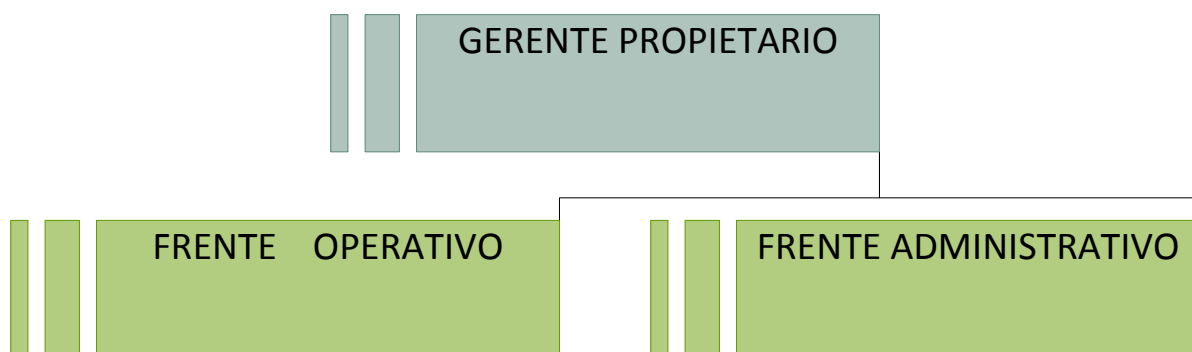
Estos “Inputs” fortalecerán la Formulación de Estrategias que terminarán en la determinación del Plan de Acción, con el posterior Control Estratégico correspondiente.

1.5 HIPÓTESIS

¿Con el desarrollo de un Plan de Marketing, se permite a la empresa **GAIE** que produce las Galletas de Arroz Integral Explotado, captar una mayor cartera de clientes?

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Diagrama 1.6.1, Estructura Organizacional Actual



Fuente: Propia; Elaborado: El autor

1.6.1 Estructura Funcional

El diseño de la máquina elaboradora de GAIE, fue realizado teniendo como patrón máquinas extrusoras del cono sur. Se adaptó un pistón hidráulico modificado a las condiciones de presión y energía de nuestro país. Fue ensamblada por el Gerente Propietario y un Técnico Electro Mecánico extranjero.

El rol actual del negocio funciona con dos frentes:

Frente Operativo (1 persona), conjuga los procesos de preparación de materia prima, elaboración de GAIE, empaquetado normal y al termo – vacío y, mantenimiento de la planta.

Frente Administrativo (1 persona), realiza las adquisiciones de materia prima e insumos, entrega de producto al por mayor al cliente distribuidor y al por menor a clientes particulares y realiza el pago de obligaciones a las entidades competentes. Es el único ente que mantiene relación con los proveedores y los clientes.

1.6.2 Estructura Legal

La producción de GAIE, comenzó hace 6 años con la tramitología pertinente en el Instituto de Higiene y Salud Izquieta Pérez en Quito, con la obtención de los Registros Sanitarios, que permiten realizar una venta autorizada de un producto de la rama alimenticia.

Los Permisos de Funcionamiento de la Planta, otorgados por el Ministerio de Salud y el Benemérito Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Quito, caducan en el año

2012. Está pendiente la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAC), cuando el Ilustre Municipio de Quito, emita dichos documentos.

Las experiencias tributarias y erogaciones presupuestarias de la pequeña empresa que comenzó como Sociedad Anónima, han migrado a una empresa unipersonal, cuyo gerente propietario maneja una contabilidad y declaraciones semestrales, de una forma estable en base a su Registro Único de Contribuyentes.

CAPÍTULO No. 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 MARKETING MIX

El Marketing Mix o Mezcla de Mercadotecnia, es un concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización, para cumplir con los objetivos de la entidad.

El concepto, nos quiere decir que el Marketing Mix, está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los 4 elementos conocidos como las cuatro (4) P: Producto, Precio, Plaza y Promoción [Publicidad].

El Marketing Mix, aplica a diversos principios, técnicas y metodologías para incrementar la satisfacción del cliente a partir de la gestión de las 4P. Para que éste, tenga éxito, se debe mantener la coherencia entre los 4 elementos.

A la hora de trabajar con el Marketing Mix, el experto debe tener en cuenta si los objetivos que se plantea son a corto o largo plazo, ya que ciertas variables son difíciles de modificar inmediatamente. Se debe tener en cuenta en qué fase de ciclo de vida se encuentra el producto, para diseñar las estrategias.

Los **productos** que actualmente elabora la empresa son:

1. Paquete de Galletas de Arroz Integral Explotado, con sal.

Presentación de 120 gramos (11- 12 GAIE)

2. Paquete de Galletas de Arroz Integral Explotado, sin sal.

Presentación de 120 gramos (11-12 GAIE)

3. Galleta de Arroz Integral Explotado, recubierta de chocolate (1 GAIE)

Los **precios** de comercialización son:

1. Paquete de Galletas de Arroz Integral Explotado, con sal o sin sal,

Presentación de 120 gramos (11- 12 GAIE): USD 1,05 + IVA

2. Galleta de Arroz Integral Explotado, recubierta de chocolate (1 GAIE):

USD 0,62 + IVA

La única **promoción** practicada, ha sido la entrega de un afiche volante (díptico) en los locales de mayor venta y la participación en ferias de posicionamiento de productos que se comercializan en la Fundación Camari FEPP.

La cadena de comercialización, se limita a la distribución del producto en 4 **plazas** estratégicas, uno de ellos es mayorista de productos naturales, lo que permite ahorrar gastos por distribución del producto en varios centros comerciales ubicados en el centro – norte de Quito.

Se tiene además dos distribuidores que cubren la zona de Cumbayá y Tumbaco.

2.2 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

2.2.1. Factores Políticos

- Inestabilidad política en el país lo cual crea falta de confianza.
- Cambios en las leyes; especialmente en cuanto a importaciones se refiere (aranceles elevados).

- Estilo de gobierno autocrático lo que también crea miedo.

La política de precios establecida por el Gobierno Nacional, permitirá estabilizar el negocio en la adquisición de materia prima, constituyéndose una oportunidad.

2.2.2 Factores Legales

- El registro sanitario del producto está listo y en regla, por lo que no tendríamos problemas en este aspecto.
- Los permisos municipales y del cuerpo de bomberos se renuevan año a año.
- Se han cumplido con las obligaciones tributarias de rigor.
- La introducción de un nuevo producto lleva mucho tiempo, porque los trámites en el Instituto Nacional de Higiene "Izquierda Pérez", son largos y burocráticos.

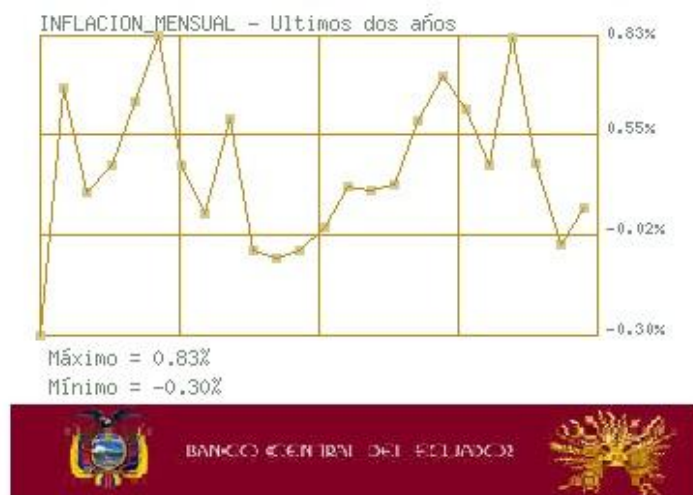
Tener al día los permisos que consienten cumplir con el marco legal vigente, son una oportunidad, pues facilitan la consecución de cualquier decisión.

2.2.3 Factores Económicos

- Incremento del costo de la materia prima, el arroz, en forma inesperada lo que afectaría la producción de galletas y el precio al consumidor final.
- La inflación en el mercado ecuatoriano ha sido desde siempre un indicador primordial a ser analizado. Anteriormente por haber manejado un sistema bi monetario y en la actualidad debido a que pese a desenvolvemos en una economía dolarizada, existen varios factores exógenos que hacen prever que el índice inflacionario para el año 2011 se mantendrá en crecimiento mensual, desde su cierre anual en diciembre / 2010, en 3,33 %. Según datos del Banco Central del Ecuador la Tasa de Inflación Anual

para el cierre de Julio / 2011, presenta un valor de 4,44 %, mientras que la referencia respectiva mensual es del orden de 0,18% (dos dígitos). Esta situación conlleva a que consideremos este indicador, pues los flujos de caja se pueden ver afectados por esta situación a través del tiempo.

Gráfico 2.2.3.1, Inflación - BCE



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

- La tasa de interés ha sido un indicador económico considerado como uno de los más relevantes en cualquier tipo de proyecto; puesto que en este sector empresarial, las inversiones en materia prima y maquinaria son bastante altas, sobre todo si se pretende estar a la vanguardia.

Gráfico 2.2.3.2, Tasa de Interés - BCE

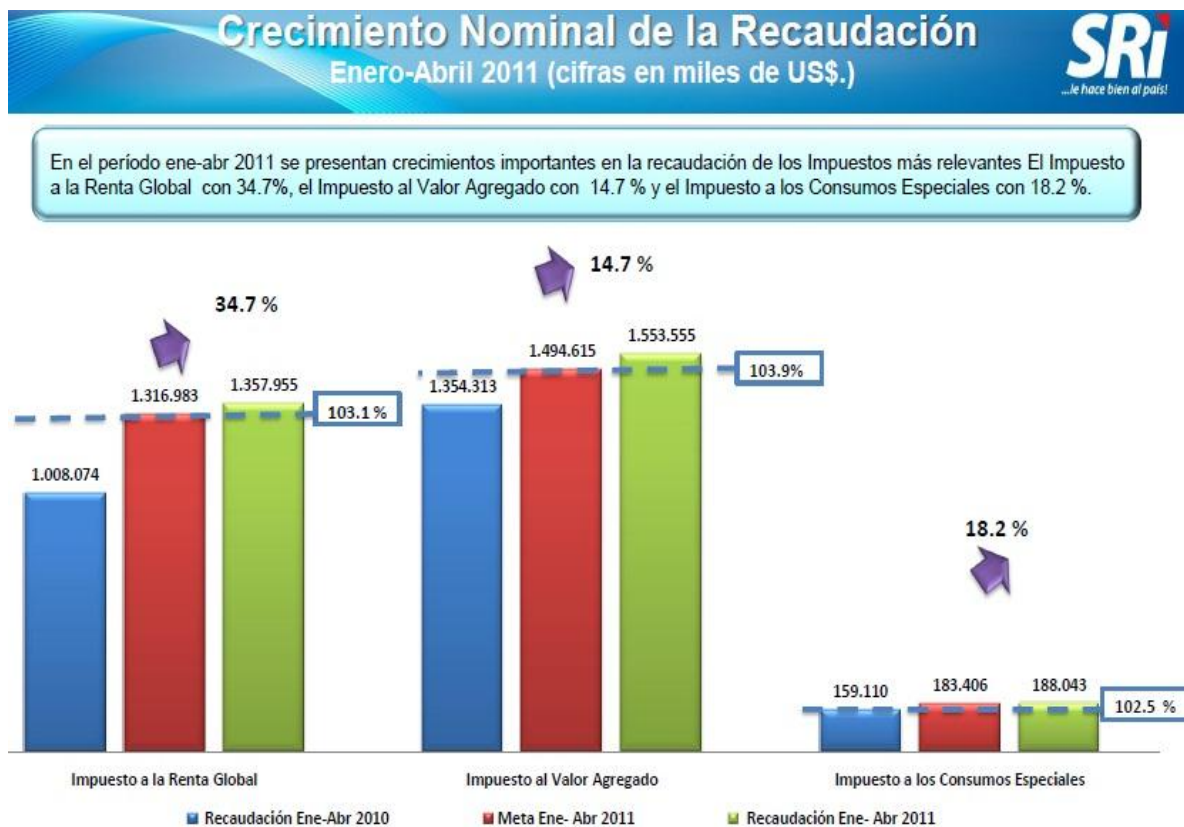
Año 2011 / mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Tasa Activa Efectiva Referencial	%	%	%	%	%	%	%	%
Productivo Corporativo	8,59	8,25	8,65	8,34	8,34	8,37	8,37	8,37
Productivo Empresarial	9,47	9,71	9,66	9,65	9,63	9,54	9,54	9,54
Productivo PYMES	11,28	11,24	11,31	11,28	11,28	11,27	11,27	11,27
Microcrédito Minorista	28,80	28,28	28,94	28,97	28,97	28,97	28,97	28,97

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El Autor

Este hecho ha afectado la actualización de maquinaria, sesgando a mantener la misma producción, sin poder desarrollar nuevos productos y peor trabajar en adquirir nuevos mercados, debido a la estrechez del cumplimiento con el cliente, amenazando con la estanqueidad del rol del negocio.

- El impuesto a la renta, es un impuesto directo progresivo, es decir sube de acuerdo al incremento de ingresos y el IVA es del 12%, sin contar el impuesto a los consumos especiales, ICE.

Diagrama 2.2.3.1, Indicadores Tributarios - SRI



Fuente: Base de Datos SRI, Dpto. de Planificación y Control de Gestión
Elaborado: El Autor

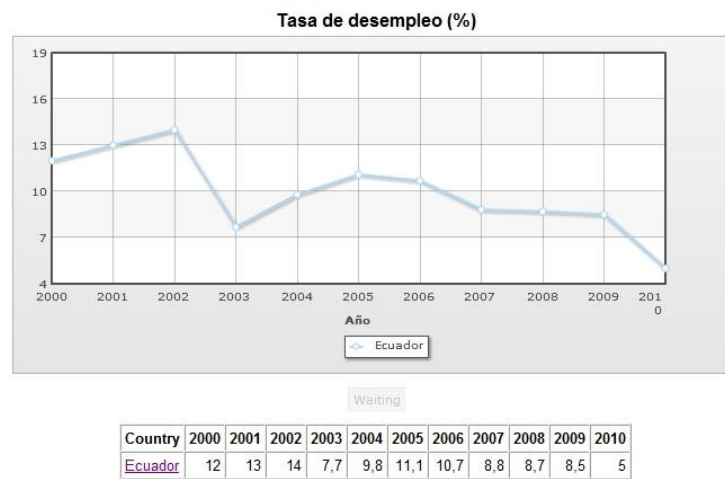
Al tener como principal materia prima un producto como el arroz, no sujeto a IVA, el valor que por concepto tributario se paga mensualmente siempre es mayor, afectando la economía del negocio. Siempre se está buscando el punto de equilibrio entre los ingresos y los egresos, para que esta amenaza, se convierta en una oportunidad.

A partir de la publicación del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en el Registro Oficial Suplemento No. 351 del 29 de Diciembre del 2010, se crean ciertos incentivos a las empresas, como por ejemplo lo que manda el Art. 9.1, que dice textualmente hasta la parte pertinente:

“Art. 9.1.- Exoneración de Pago del Impuesto a la Renta para el desarrollo de inversiones nuevas y productivas.- Las sociedades que se constituyan a partir de la vigencia del Código de la Producción así como también las sociedades nuevas que se constituyeren por sociedades existentes, con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, gozarán de una exoneración del pago del impuesto a la renta durante cinco años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión.

Para efectos de la aplicación de lo dispuesto en este artículo, las inversiones nuevas y productivas deberán realizarse fuera de las jurisdicciones urbanas del Cantón Quito o del Cantón Guayaquil, y dentro de los siguientes sectores económicos considerados prioritarios para el Estado:

- a. Producción de alimentos frescos, congelados e industrializados;...”
- o La tasa de desempleo ha ido bajando en los últimos cuatro años, hasta llegar a valores del 5 % en el año 2010, lo que avizoraría una estabilización de los ingresos a largo plazo.

Diagrama 2.2.3.2, Tasa de Desempleo

Fuente: Index – Mundi; 2011

Elaborado: El Autor

El poder adquisitivo, siempre afectará en el poder de decisión de adquirir nuevos productos, aun existiendo una buena estrategia de marketing.

2.2.4 Factores tecnológicos

- La competencia tiene mayor uso tecnológico por lo que produce más cantidad de producto a menor costo (economías de escala).
- La tecnología utilizada es dura, pues se requiere de una maquinaria especial para elaborar las galletas integrales, la misma que fue importada en piezas desde Uruguay y Argentina, ensamblada en Ecuador (consiguiendo descuentos arancelarios en los costos fijos).
- El arancel de importación es un instrumento que permite la elaboración de estadísticas, facilitación de las operaciones de comercio y básicamente el desarrollo

de un país, en ese sentido el Presidente de la República, a través del artículo 15 de la Ley Orgánica de Aduanas, le otorga la facultad de modificar el Arancel Nacional de Importaciones, mediante Decreto Ejecutivo, previo dictamen favorable del Consejo de Comercio Exterior, COMEXI.

“En el Ecuador; la I Etapa de la Reforma Arancelaria del Gobierno Nacional instrumentada mediante Resolución 389 del consejo de comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) y el Decreto Ejecutivo 592, publicado en el Suplemento al Registro Oficial No. 191 del 15 de octubre de 2007, puso en vigencia un Arancel Nacional de importaciones basado en la NANDINA 653. Conforme el Decreto Ejecutivo 592 que estableció el Arancel Nacional de Importaciones, la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) incorporó los nuevos códigos de designación de mercancías de la NANDINA 653 en el Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICE) a partir del 15 de octubre del 2007.

Los niveles que constan en el arancel nacional son: 0%, 5%, 10%, 15% y 20%, estas escalas han sido establecidas en base a criterios técnicos como:

- Mayor grado de elaboración y/o productos agrícolas : 15% y 20%
- Productos semielaborados, materias primas e insumos: 10%
- Materias primas e insumos, bienes de capital 5% y 0%”

Libro de Comercio Exterior; ARANCEL DE IMPORTACIONES DEL ECUADOR (Resolución 587 COMEXI, Resolución 014 CONCAL, Cierre de Preferencias Arancelarias) 17.06.2011

Estas referencias, permiten vislumbrar la oportunidad para la empresa del sector alimenticio, que pudo y puede reducir sus inversiones inicial y futura, en lo que respecta al ensamblaje con partes nacionales y extranjeras de la máquina que elabora GAIE.

2.2.5 Factores ambientales

- Ciclo de fuerte verano, por lo cual la producción de arroz se vió afectada y mermada. Incluso el producto cosechado antes de tiempo, contribuye en menor calidad.
- Las materias primas utilizadas no dañan el medio ambiente. Este factor es muy relevante pues se depende de un clima idóneo para que se dé una buena producción de la materia prima indispensable para el rol del negocio, que es el arroz; ya que si hay sequia o exceso de lluvias la cosecha se perdería y se perjudicaría la producción nacional. (Sequía de las provincias de Manabí y Los Ríos en diciembre); que contribuyen además en pérdidas económicas.
- Es una fábrica socialmente responsable, puesto que no produce desechos tóxicos, ni contaminantes. Los desechos se los empaca para consumo humano y animal, tipo cereal.

Tabla 2.2.5.1, Muestreo de Producción - GAIE

MUESTREO MENSUAL DE PRODUCCIÓN, GALLETAS DE ARROZ INTEGRAL EXPLOTADO,												
MUESTRA BATCH	11,25	kg										
AÑO	2010											
RUBRO/MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESO MATERIA PRIMA (kg)	11,25	11,20	11,20	11,15	11,25	11,20	11,15	11,18	11,19	11,25	11,23	11,22
PAQUETES	71,00	69,00	71,00	69,00	70,00	71,00	71,00	69,00	70,00	72,00	70,00	72,00
PESO PROMEDIO (g)	140,00	131,00	140,00	139,00	135,00	140,00	139,00	140,00	135,00	128,00	126,00	127,00
PESO PROMEDIO (kg)	0,14	0,13	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,13	0,13	0,13
GALLETAS/PAQUETE	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	11,00	11,00	11,00	12,00	11,00	11,00
SALIDA PRODUCTO ELAB. (kg)	9,94	9,04	9,94	9,59	9,45	9,94	9,87	9,66	9,45	9,22	8,82	9,14
ARROZ EN GABETAS (g)	900,00	880,00	890,00	920,00	930,00	870,00	850,00	800,00	750,00	800,00	770,00	890,00
ARROZ EN GABETAS (kg) (*)	0,90	0,88	0,89	0,92	0,93	0,87	0,85	0,80	0,75	0,80	0,77	0,89
DIFERENCIA AL SUELO (kg)	0,41	1,28	0,37	0,64	0,87	0,39	0,43	0,72	0,99	1,23	1,64	1,19
RAZÓN DE PRODUCCIÓN (%)	3,64%	11,44%	3,30%	5,73%	7,73%	3,48%	3,87%	6,44%	8,85%	10,97%	14,60%	10,57%
(*) ARROZ, PARA SER COLOCADO EN FUNDAS COMO CEREAL, PARA CONSUMO ANIMAL O HUMANO, SIN VALOR COMERCIAL												
FUENTE: FÁBRICA GAIE										ELABORADO: EL AUTOR		

Como se puede observar, la razón de producción, operativamente significa la cantidad de producto elaborado que se pierde en el proceso, pérdida que se le atribuye a que no se puede utilizar ese producto, ni para obsequiarlo.

2.2.6 Factores socio-culturales

- La idea creciente de la nutrición, de un estilo saludable de vida y de mantener una dieta nutritiva.
- La tendencia a la comida light
- La concepción especialmente para la Sierra ecuatoriana de que el pan es lo único con lo que la mayoría de personas pueden desayunar.
- Idea errónea de que el arroz al ser un carbohidrato, engorda.
- La población es mayoritariamente joven, adulta y adulta mayor (82%, desde 5 a 59 años, datos del INEC-2010) con tendencia a cambiar hábitos alimenticios o sustitutivos con productos “light”.
- La población en el Ecuador es, en un 60% urbana, concentrada mayormente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca y, el restante 40% es rural. La distribución de la riqueza que se genera en nuestro país es muy desigual, siendo solo el 5% de la población quien capta la mayor parte mientras que el restante, es decir el 95% vive en condiciones de pobreza y extrema pobreza. Una de las consecuencias de dicha inestabilidad social se da por la alta migración de nuestros compatriotas hacia otros países de Centro y Norte América y Europa; con la finalidad de buscar empleos que les permitan lograr mayores ingresos y así brindar una vida digna a sus dependientes en Ecuador, mediante el envío de remesas. En la actualidad, ésta es una de las principales fuentes de ingreso para nuestro país. El dinero que es enviado desde el extranjero es destinado al consumo de bienes y servicios.

Tabla 2.2.6.1, Datos Poblacionales de Interés, Año 2010

Total Población provincia de Pichincha (hab.)	2.796.838
Total Población Urbana provincia de Pichincha (hab.)	1.985.981

Total Población Rural provincia de Pichincha (hab.)	810.857
Total Población Masculina provincia de Pichincha (hab.)	1.390.904
Total Población Femenina provincia de Pichincha (hab.)	1.405.934
Total Población Masculina Urbana provincia de Pichincha (hab.)	981.843
Total Población Femenina Urbana provincia de Pichincha (hab.)	1.004.138
Total Población Urbana Cantón Quito (hab.)	1.619.791
Total Población Rural Cantón Quito (hab.)	532.202
Total Población provincia de Pichincha edad 5 – 9 años (hab.)	260.060
Total Población provincia de Pichincha edad 40 – 44 años (hab.)	178.390
Total Población provincia de Pichincha edad 45 – 49 años (hab.)	150.392

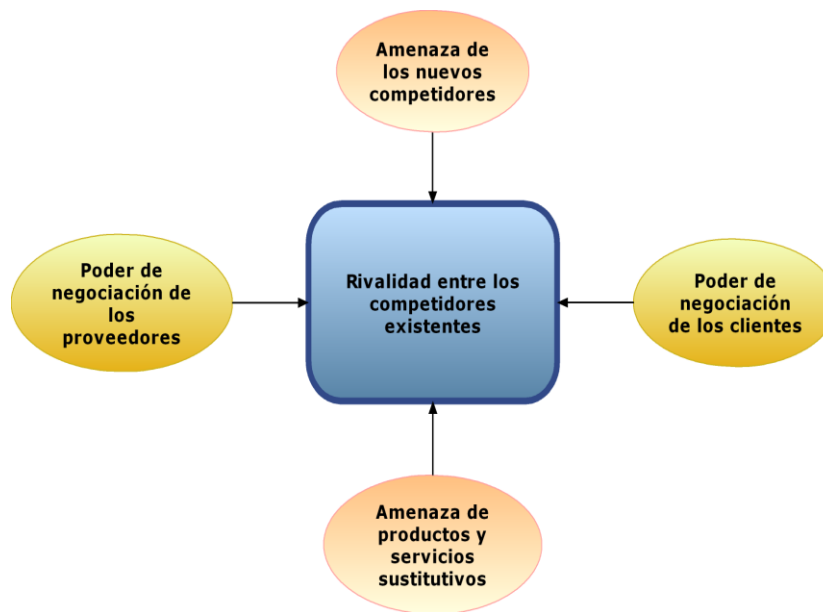
Fuente: INEC, Proyecciones 2010

La tendencia a cambiar hábitos alimenticios o sustitutivos con productos “light”, es la principal oportunidad que tenemos para proyectar el negocio y hacerlo competitivo.

2.2.7 Análisis del entorno más próximo

El análisis interno, permite a una organización visualizar su enfoque competitivo directo, basándose para ello en el modelo de Michael Porter; quien considera que el éxito o fracaso de las organizaciones no solamente depende de sus planes estratégicos; sino que además éstos deben ser diseñados en función de su ambiente.

Gráfico 2.2.7.1, Modelo Michael Porter



Fuente: "Ser Competitivo"
Elaborado: El Autor

2.2.7.1 Amenazas de entrada de nuevos competidores:

- La empresa no usa economías de escala.
- Es la única galleta de arroz producida en el país.
- No se necesitan grandes cantidades de dinero para producir el producto y entrar al mercado.
- Dentro del país los posibles competidores no tienen experiencia en la producción de galleta de arroz explotado.
- El producto no está patentado, el proceso de elaboración sí.

2.2.7.2 Rivalidad general del sector:

- No existe mucha competencia directa pero si existe desequilibrio o desbalance entre ellas.
- El crecimiento global del sector alimenticio es muy rápido por lo que es posible tener un creciente número de competidores indirectos.
- El valor monetario de la producción de bienes y servicios, establecido en el PIB (Producto Interno Bruto), es un indicador del crecimiento global del sector alimenticio.

A continuación se muestran dos estadísticas, que demuestran el crecimiento del Valor Agregado Bruto, VAB, y la Tasa de Variación en relación con el Producto Interno Bruto, PIB, del sector denominado Alimentos y Bebidas.

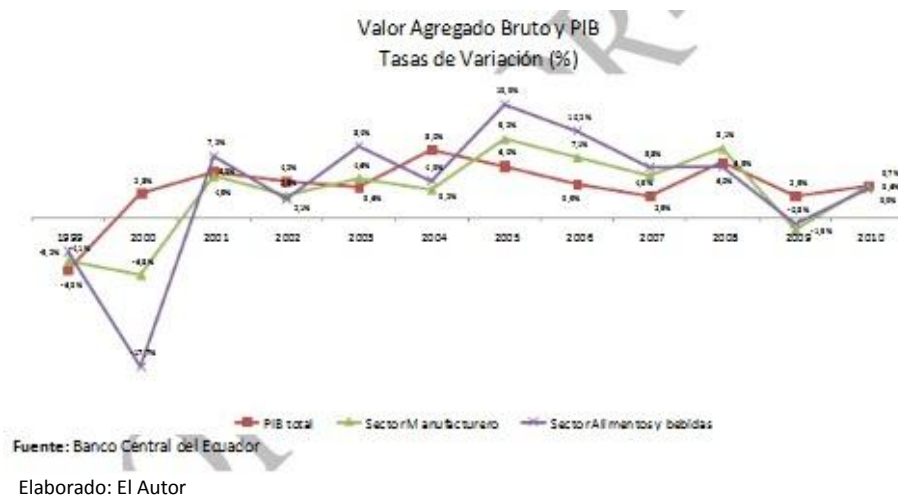
Gráfico 2.2.7.1.1, VAB - PIB

VAB de la Industria de alimentos					
INDUSTRIA DE ALIMENTOS	VAB 2009 Millones de US\$	VAB 2010* Millones de US\$	Aporte al PIB Total 2009	Aporte al VAB del Sector Alimenticio 2009	Crecimiento 2009-2010*
Carnes y pescado elaborado	1.163	1.192	4,8%	63,9%	2,5%
Productos alimenticios diversos	329	346	1,4%	18,1%	5,2%
Elaboración de bebidas	128	132	0,5%	7,0%	3,1%
Elaboración de azúcar	103	110	0,4%	5,7%	6,8%
Cereales y panadería	96	98	0,4%	5,3%	2,1%
Sector Alimentos y Bebidas	1.819	1.878	7,5%	100,0%	3,2%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: El Autor

Gráfico 2.2.7.1.2, VAB – PIB; Tasa de Variación



A continuación, exponemos una lista de las compañías que registraron mayor venta en el sector alimenticio en el año 2009:

Gráfico 2.2.7.1.3, Ventas 2009, Empresas Sector Alimenticio

10 mayores compañías del sector alimentos y bebidas
Que mas ventas tuvieron en el 2009

No.	Empresa	Ventas Millones de dólares
1	Procesadora Nacional de Alimentos C.A. Pronaca	621
2	Cervecería Nacional CN S.A.	424
3	Nestlé Ecuador S.A.	354
4	Unión de Bananeros Ecuatorianos S.A. Ubesa	349
5	La Fabril S.A.	327
6	Ecuador Bottling Company Corp.	280
7	Proveedora Ecuatoriana S.A. Proesa	218
8	Industrial Danec S.A.	198
9	Bonanza Fruit Co. S.A. Corpbonanza	190
10	Expalsa Exportadora de Alimentos S.A.	187

Fuente: Superintendencia de compañía

Elaborado: El Autor

La gráfica expuesta a continuación, evidencia claramente el crecimiento en ventas del Sector Alimentos y Bebidas, desde el año 2000. Es necesario recalcar, que los datos reportados para el año 2009, consideran los tres primeros trimestres del año.

Gráfico 2.2.7.1.4, Reporte SCE, 2009



- Las máquinas utilizadas para este tipo de producción únicamente pueden ser vendidas a empresas similares por lo que el retorno de inversión puede ser muy lento.

La rivalidad entre el sector constituye una amenaza, por el alto crecimiento de productos sustitutos, sin embargo, emerge una oportunidad de negocio diferente, porque el producto GAIE, no tiene aún un producto sustituto de similares características, que le exija competencia en precio y tiempo de entrega, analizado en el acápite 2.2.7.3

2.2.7.3 Amenaza de productos sustitutos:

- Existencia de varios productos sustitutos como son el pan integral, galletas integrales o dietéticas, cereales integrales o dietéticas, barras energéticas, etc.
- Entrada eventual de productos del exterior de similares características, con un precio muy alto y con problemas en las fechas de expiración.

Mientras el PVP (USD 4,23 – USD 4,73) sea tan alto, esta amenaza puede convertirse en oportunidad, al poder utilizar un producto sustituto a menor precio y,

La fecha de expiración, normalmente tiene como duración 1 mes, después de que el producto ha llegado al país. El Registro Sanitario del Ecuador, ha otorgado dos meses de duración a todos los productos GAIE, de tal suerte que existe la oportunidad de adquirir un producto elaborado el día anterior, lo que es una clara evidencia de que la competencia del exterior, no lo va a poder lograr.

2.2.7.4 Poder de negociación de los proveedores:

- No hay un producto sustituto directo por lo que la incidencia de un aumento de precio de la materia prima es totalmente negativa para la empresa.
- No existe suficiente capital como para una integración hacia adelante.
- Materia prima especial, cuya producción va en crecimiento lento, pero en aumento.

Gran amenaza, si se considera la dependencia total del proveedor de materia prima.

2.2.7.5 Poder de negociación de los compradores:

- El producto es vendido al por mayor por lo que los compradores tienen un alto poder para imponer el precio, la calidad de servicio, y la forma de pago.
- El Estado ha implementado una política de precios, en especial para esta gramínea, por parte del MAGAP, para asegurar en principio el precio al consumidor final y favorecer las exportaciones del producto terminado.
- Existe la posibilidad de que los compradores realicen una integración hacia atrás convirtiéndose en sus propios suministradores.
- Se ha buscado un proveedor, sin fines de lucro, para evitar justamente lo anterior.

Se debe considerar como oportunidad, solamente el hecho de tener un proveedor, que es una fundación sin fines de lucro, que asegura al productor la comercialización de su producto directamente. Por otra parte esta ONG, asegura también la dotación de esta materia prima. Más aún, cuando el comprador, está siendo un proveedor de un producto terminado hecho justamente con las materias primas que promociona y que le permiten cumplir con sus políticas y objetivos de trabajo.

2.3 ANÁLISIS INTERNO DEL MICRO ENTORNO (5P)

Dentro del análisis organizacional, es de gran relevancia, investigar el ambiente interno de la organización; pues de las capacidades que posea dependerá en gran parte la implementación eficaz de sus planes de acción. Es indispensable por tanto conocer las capacidades con que se cuenta para el efecto.

CAPACIDAD DIRECTIVA

CAPACIDAD RECURSOS HUMANOS

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

CAPACIDAD OPERATIVA

CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION O DE MARKETING

Estas capacidades, serán analizadas con la herramienta de la Matriz de Perfil de Capacidad Interna, PCI:

Tabla 2.3.1, Diagnóstico Interno PCI

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Bajo	Alta	Media	Bajo	Alta	Media	Bajo
1. Cumplimiento con requisitos legales, municipales y tributarios	X						X		
2. Exoneración del pago del Impuesto a la Renta		X						X	
3. Aranceles para empresa del sector alimenticio		X						X	
4. Investigación de Mercado realizada en principal ciudad del país		X							X
5. Crecimiento del sector alimenticio		X						X	
6. Atención personalizada	X							X	

Elaborado: El autor

Tabla 2.3.2, Diagnóstico Interno PCI

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Bajo	Alta	Media	Bajo	Alta	Media	Bajo
1. Alta tasa de interés para maquinaria					X			X	
2. La tecnología utilizada es anticuada, se debería actualizar				X				X	

Elaborado: El autor

Tabla 2.3.3, Diagnóstico Interno PCI

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Bajo	Alta	Media	Bajo	Alta	Media	Bajo
1. Incremento del valor de la Materia Prima				X				X	
2. Materia prima no paga IVA					X			X	
3. Competencia Indirecta utiliza Economías de Escala				X			X		
4. Procesos no producen desechos tóxicos ni contaminantes	X						X		
5. Proceso de elaboración patentado		X						X	
6. Fecha de Expiración, producto terminado		X					X		
7. Dependencia de los proveedores de Materia Prima				X				X	

Elaborado: El autor

Tabla 2.3.4, Diagnóstico Interno PCI

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Bajo	Alta	Media	Bajo	Alta	Media	Bajo
1. La idea creciente de mejorar la Nutrición continuamente	X						X		
2. Cambio de hábitos alimenticios	X						X		
3. Producto no presenta competidores directos	X						X		
4. Diferencia importante entre el valor de venta de producto sustituto	X						X		

Elaborado: El autor

Tabla 2.3.5, Matriz de Evaluación de Factores Internos, MEFI

FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	RANGO	PESO PROMEDIO
FORTALEZAS			
1. Cumplimiento con requisitos legales, municipales y tributarios	0,05	3	0,15
2. Exoneración del pago del Impuesto a la Renta	0,05	1	0,05
3. Aranceles para empresa del sector alimenticio	0,06	2	0,12
4. Investigación de Mercado realizada en principal ciudad del país	0,05	1	0,05
5. Crecimiento del sector alimenticio Light	0,08	4	0,32
6. Atención personalizada	0,05	1	0,05
7. Procesos no producen desechos tóxicos ni contaminantes	0,07	3	0,21
8. Proceso de elaboración patentado	0,05	1	0,05
9. Fecha de Expiración, producto terminado	0,07	3	0,21
10. La idea creciente de mejorar la Nutrición continuamente	0,07	4	0,28
11. Cambio de hábitos alimenticios	0,05	1	0,05
12. Producto no presenta competidores directos	0,04	3	0,12
13. Diferencia importante entre el valor de venta de producto sustituto	0,05	2	0,10
DEBILIDADES			
1. Alta tasa de interés para maquinaria	0,03	1	0,03
2. La tecnología utilizada es anticuada, se debería actualizar	0,05	1	0,05
3. Incremento del valor de la Materia Prima	0,06	2	0,12
4. Materia prima no paga IVA	0,03	1	0,03
5. Competencia Indirecta utiliza Economías de Escala	0,04	2	0,08
6. Dependencia de los proveedores de Materia Prima	0,05	2	0,10
	1,00		2,17

Elaborado: El autor

RANGO DE FORTALEZA MAYOR: 4

FORTALEZA MENOR: 3

FORTALEZA MENOR: 2

DEBILIDAD MAYOR: 1

El valor final de la MEFI; 2,17; es un indicativo de que la empresa está trabajando de manera irregular, le faltan estrategias para alcanzar un nivel más competitivo.

2.3.1 Posicionamiento Actual en el mercado del producto.

- EL producto cumple con las expectativas y la calidad que satisface a los clientes. (Aseveración tomada como resultado de la última encuesta)

2.3.2 Condiciones Operacionales:

- La maquinaria utilizada es muy eficiente por lo que se desarrolla el producto sin mayores problemas.
- Existen problemas con la adquisición de los repuestos, ya que la máquina fue diseñada en el exterior y ensamblada en nuestro país.

2.3.3 Factores del proceso

- El producto tiene un control de calidad muy estricto.
- El control de calidad que se realiza no está basado en cubrir las necesidades del cliente, sino más bien en cumplir con las características de un proceso de producción alimenticio.

2.3.4 Mercadotecnia y ventas:

- La publicidad y promoción del producto es muy limitada.
- El precio del producto es muy bajo para el nicho de mercado que se ataca.
- El empaque y presentación del producto no es el adecuado.
- Debería existir innovación dentro del producto lo que significa diferentes variedades del producto principal.

2.3.5 Servicio:

- La empresa no brinda ninguna clase de servicios post-venta.

2.3.6 Infraestructura de la empresa:

- Los procesos de calidad son muy bien regulados y de alto nivel.
- La capacidad productiva depende de una sola máquina.

2.3.7 Administración de Recursos Humanos:

- Los dueños son los que trabajan en las diferentes áreas de la empresa por lo que el nivel de motivación es alto.
- Debido a la carencia de personal especializado ciertas áreas administrativas se ven perjudicadas.
- La supervisión de la producción del producto final es esporádica.

- La capacitación para el personal fue y es limitada.
- Talleres de mantenimiento nulos.

2.3.8 Desarrollo de la tecnología:

- La máquina podría actualizarse y entrar en procesos tecnológicos de mejora continua, que permitan un mejor control de las variables de operación involucradas.

2.3.9 Abastecimiento

- Se tiene establecida una cadena óptima de suministros, peligrosa porque el proveedor de la materia prima es cliente a la vez.

2.4 SEGMENTO DEL MERCADO AL CUAL VA DIRIGIDO

Ecuador se ha caracterizado como productor de varios tipos de arroz en todas las épocas del año. Considerando el estilo de vida actual que lleva el consumidor y /o familias ecuatorianas a efectivizar su tiempo en la alimentación y tomando en cuenta que la mala alimentación nos lleva a enfermedades a veces irreversibles y con desenlace fatal, se ha decidido proporcionar al mercado el producto denominado “Galletas de Arroz Integral Explotado (GAIE)”

La empresa que inició el negocio se llama BRUSGE S.A. (actualmente en liquidación) la cual puso en marcha una planta procesadora y elaboradora de galletas de arroz explotado con bajo contenido en grasa pero con mucho contenido energético.

Estas GAIE son ideales para una dieta sana, para personas diabéticas y macrobióticas. También las puede consumir el público en general. Son perfectas para aquellas personas que desean mantenerse con buen estado físico y aumentar fibra en su cuerpo.

Algo relevante, es que estas galletas no contienen gluten por lo que son aptas para personas que padecen celiaquía (intolerancia al gluten). Cabe recalcar que otras galletas en el mercado si lo contienen.

Son ideales para desayunos, refrigerios y meriendas. Como complemento en el desayuno escolar auspiciado por el Gobierno Nacional a través del MIES. Por su alto contenido en fibra (integral), es buscada por personas que realizan deportes extremos y de mantenimiento (fisicoculturismo).

Pueden constituirse, en el alimento nutricional ideal de media mañana o media tarde.

Además del arroz, que es el elemento principal de las galletas, se pueden sumar nutrientes como el SÉSAMO, MAGNESIO, HIERRO Y VITAMINA E, justamente para buscar diversificación del producto.

Para el análisis de la segmentación del mercado, tomaremos en cuenta la siguiente información:

Tabla 2.4.1, Datos Poblacionales de Interés, Año 2010

Total Población provincia de Pichincha (hab.)	2.796.838
Total Población Urbana provincia de Pichincha (hab.)	1.985.981
Total Población Rural provincia de Pichincha (hab.)	810.857
Total Población Masculina provincia de Pichincha (hab.)	1.390.904
Total Población Femenina provincia de Pichincha (hab.)	1.405.934
Total Población Masculina Urbana provincia de Pichincha (hab.)	981.843

Total Población Femenina Urbana provincia de Pichincha (hab.)	1.004.138
Total Población Urbana Cantón Quito (hab.)	1.619.791
Total Población Rural Cantón Quito (hab.)	532.202
Total Población provincia de Pichincha edad 5 – 9 años (hab.)	260.060
Total Población provincia de Pichincha edad 40 – 44 años (hab.)	178.390
Total Población provincia de Pichincha edad 45 – 49 años (hab.)	150.392

Fuente: INEC, Proyecciones 2010

Elaborado: El Autor

Tabla 2.4.2, Datos Poblacionales DMQ, PEA 2010-2011

Población Distrito Metropolitano de Quito (hab.)	2.551.999
Población Ciudad de Quito, incluye Valles (hab.)	2.019.791
Parroquias Rurales	33
Parroquias Urbanas	32
Capitalidades / Centralidades Económicas	5
Población Ecuador CNE, INEC 2010 (hab.)	14.306.876
Población Económicamente Activa, PEA, Ecuador 2011 (hab.)	3.560.484
Porcentaje de Población Económicamente Activa, PEA, Ecuador	21,50
Porcentaje de Población Económicamente Activa, PEA, Quito	52,30

Fuente: Ecuadorencifras 2011, IMQ-2011, CEPEIGE

Elaborado: El Autor

Para la determinación del tamaño del universo, hemos considerado una población urbana y rural del Cantón Quito de 2.151.993 hab. (Tabla 2.4.1) que multiplicado por el factor de 0,523 (Tabla 2.4.2) arroja un resultado de 1.125.492,3 hab., que dividido para 4 (promedio de miembros por hogar) es igual a 281.373,1 familias. El dato obtenido de estas dos operaciones, debe ser considerado para el porcentaje resultado del número de parroquias urbanas (Tabla 2.4.2). Así tenemos, el valor de 138.522,1 familias.

2.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Toda investigación tiene como objeto fundamental de ésta, la delimitación de su alcance, principalmente cuando nuestros recursos y tiempo son limitados. En virtud de lo expuesto, considerar la parte más importante de la población, genera ciertas ventajas.

2.5.1 Tamaño de la muestra

Utilizaremos el método probabilístico por conglomerado, que se caracteriza por que cada elemento de la población, tiene la misma probabilidad para ser seleccionado en la muestra, siempre que este se ajuste al perfil del target.

El marco muestral de nuestra selección, pretenderá que la información utilizada sea representativa, válida, confiable y medible, y al mismo tiempo incorpore un mínimo costo; tomaremos datos del último censo practicado por el Instituto de Estadísticas y Censos, INEC, para finales el año 2010 y de indicadores propios del sector del mercado investigado. (Favor referirse a Tablas 2.4.1 y 2.4.2)

Como se mencionó en el capítulo anterior, la determinación del tamaño del universo, ha considerado una población urbana y rural del Cantón Quito de

2.151.993 hab. (Tabla 2.4.1) que multiplicado por el factor de 0,523 (Tabla 2.4.2) arroja un resultado de 1.125.492,3 hab., que dividido para 4 (promedio de miembros por hogar) es igual a 281.373,1 familias. El dato obtenido de estas dos operaciones, debe ser considerado para el porcentaje resultado del número de parroquias urbanas (Tabla 2.4.2).

Así tenemos, el valor de 138.522,1 familias. Las parroquias urbanas (32) se encuentran divididas en 5 capitalidades/centralidades económicas (Centro Histórico, Valles de Cumbayá y Tumbaco, Valle de los Chillos (San Luis), Villaflora y La Mariscal). De esta manera el tamaño del universo considerado para el presente análisis será de 21.644,1 familias.

Si aplicamos la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p^2 \cdot q^2 \cdot N}{(N-1) \cdot e^2 + (p^2 \cdot q^2 - Z^2)} \quad (\text{Fórmula No. 2.5.1.1})$$

En donde:

n = Tamaño de la Muestra (21.644,1)

N = Tamaño del Universo

Z = 1.96 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)

p = Probabilidad de éxito (0.5)

q = Probabilidad de fracaso (0.5)

e = Aceptación de error muestral +/- 5% = 0.05

Remplazando tendríamos:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5^2 * 0,5^2 * 21.644,1}{(21.644,1-1) * (0,05)^2 + (0,5^2 * 0,5^2 - 1,96^2)}$$

$$n = \frac{5.196,75}{54,11 + (0,0625 - 3,8416)}$$

$$n = 103,25 \approx 103$$

Es decir que, deben realizarse 103 encuestas en las 5 zonas de capitalidad o centralismo económico.

2.5.2 Diseño del Método de Recolección de Datos

El trabajo de investigación tendrá como métodos fundamentales:

El que nos permita visualizar la situación existente,

Exploratorio: Recopilando información cualitativa y descriptiva, cuya premisa es presentar las características del objeto de estudio, para predecir e identificar las relaciones que existe entre dos o más variables.

Se buscará recolectar datos que permitan evidenciar y explicar claramente la existencia de un mercado al cual estará orientado el proyecto del negocio, se buscará exponer la información de manera cuidadosa y luego analizar los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan a la comprobación de la hipótesis.

Se deben describir aquellos aspectos más característicos distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás.

El Método de Recolección de Datos,

Se realizará de forma **Cuantitativa**: a través de la técnica de investigación denominada **Encuesta**, que determinará la fuerza de asociación o correlación existente, para visualizar los mercados potenciales y las características impactantes de ese nicho de mercado.

La Encuesta debe tener la facilidad de recopilar datos de manera objetiva y rápida, los cuales se constituirán en el “input”, para la toma de decisiones posteriores.

Se ha diseñado una encuesta de ocho preguntas, que permitirán determinar hábitos de consumo, conocimiento de marcas, tipo de consumidor, poder de adquisición, formas, colores, presentación (es) y lugar de compra.

Diagrama 2.5.2.1, Diseño de Encuesta

ENCUESTA: GALLETAS INTEGRALES DE ARROZ EXPLOTADO																							
No. DE ENCUESTA	<input type="text"/>																						
1.- CONSUME GALLETAS INTEGRALES																							
SI	<input type="text"/> NO <input type="text"/>																						
2.- CONOCE USTED LA MARCA DE GALLETAS /ARROZ...?																							
SI	<input type="text"/> NO <input type="text"/>																						
3.- QUE MARCA DE GALLETAS INTEGRALES LE VIENE A SU MENTE?																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">MARCAS GALLETAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NO RECUERDA</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>NABISCO</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>VELBITA</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>VIVALTI</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>KRAFT</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>BRAUN</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>NESTLE</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>MARINAR</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>VIVENTY</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>EMPOWEVERDES</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>		MARCAS GALLETAS		NO RECUERDA	<input type="text"/>	NABISCO	<input type="text"/>	VELBITA	<input type="text"/>	VIVALTI	<input type="text"/>	KRAFT	<input type="text"/>	BRAUN	<input type="text"/>	NESTLE	<input type="text"/>	MARINAR	<input type="text"/>	VIVENTY	<input type="text"/>	EMPOWEVERDES	<input type="text"/>
MARCAS GALLETAS																							
NO RECUERDA	<input type="text"/>																						
NABISCO	<input type="text"/>																						
VELBITA	<input type="text"/>																						
VIVALTI	<input type="text"/>																						
KRAFT	<input type="text"/>																						
BRAUN	<input type="text"/>																						
NESTLE	<input type="text"/>																						
MARINAR	<input type="text"/>																						
VIVENTY	<input type="text"/>																						
EMPOWEVERDES	<input type="text"/>																						
4.- ¿QUIENES COMEN EN SU FAMILIA GALLETA INTEGRAL?																							
MAMA	<input type="text"/> PAPA <input type="text"/>																						
HUJOS	<input type="text"/> ABUELOS <input type="text"/>																						
5.- ¿CUANTAS GALLETAS INTEGRALES COME AL DIA?																							
DE 1 A 2	<input type="text"/> DE 2 A 3 <input type="text"/>																						
DE 3 A 4	<input type="text"/> DE 5 A 6 <input type="text"/>																						
6.- ¿CUANTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR?																							
PAQUETE DE 12 GALLETAS	\$ 1.00 <input type="text"/> \$ 1.50 <input type="text"/> OTROS \$ <input type="text"/>																						
PAQUETE DE 6 GALLETAS	\$ 0.50 <input type="text"/> \$ 1.00 <input type="text"/> OTROS \$ <input type="text"/>																						
7.- COMO LE GUSTARIA QUE FUESE UNA GALLETA INTEGRAL																							
SABOR:	COLOR:																						
DULCE	<input type="text"/>																						
SALADA	CLARA <input type="text"/>																						
NATURAL	OSCURA <input type="text"/>																						
FORMA:	PRESENTACION:																						
REDONDA	<input type="text"/>																						
CUADRADA	PAQUETE DE 12 <input type="text"/>																						
	PAQUETE DE 8 <input type="text"/>																						
	PAQUETE DE 6 <input type="text"/>																						
	PAQUETE INDIVIDUAL <input type="text"/>																						
8.- EN QUE LUGARES LE GUSTARIA ENCONTRAR ESTE NUEVO PRODUCTO																							
SUPERMERCADOS	<input type="text"/>																						
FARMACIAS	<input type="text"/>																						
AUTOSERVICIOS	<input type="text"/>																						
PANADERÍAS	<input type="text"/>																						
LOCALES NATURISTAS	<input type="text"/>																						
TIENDA DE SU BARRIO	<input type="text"/>																						
SPAS	<input type="text"/>																						
BARES DE CENTROS DE EDUCACIÓN	<input type="text"/>																						
DELICATESSEN	<input type="text"/>																						
OTROS	<input type="text"/>																						

2.5.3 Tabulación de Datos

La tabulación de datos, tiene estrecha relación con las preguntas de la encuesta, así tenemos:

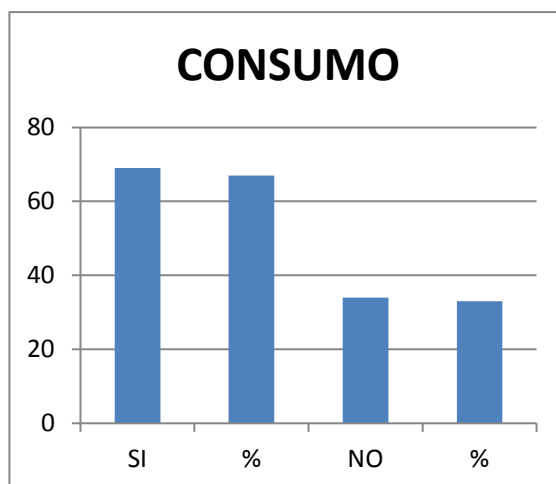
Pregunta No. 1

¿Consume Galletas Integrales?

Tabla 2.5.3.1

SI	%	NO	%
69	67	34	33

Gráfico 2.5.3.1



Análisis: Del universo consultado, mediante la técnica preparada, se aprecia que existe un consumo marcado de galletas integrales, en un 67 % aproximadamente.

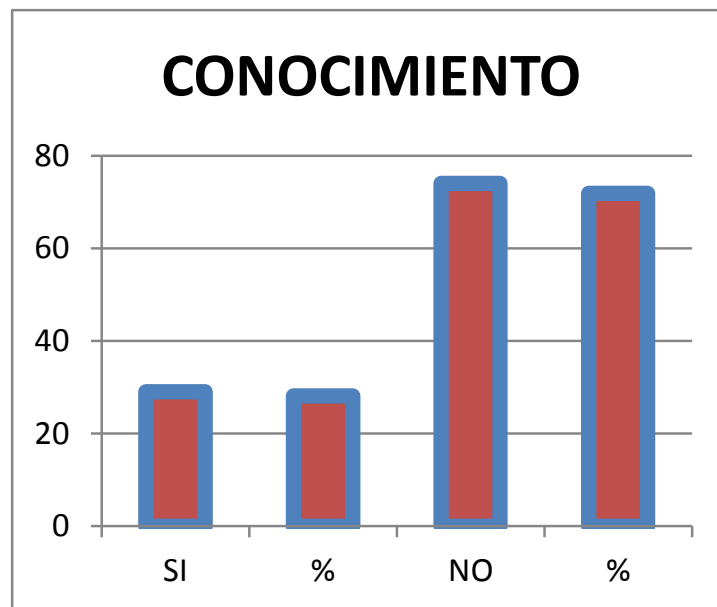
Pregunta No. 2

¿Conoce usted la marca de galletas /arroz?

Tabla 2.5.3.2

SI	%	NO	%
29	28	74	72

Gráfico 2.5.3.2



Análisis: La marca de Galletas /Arroz, no es conocida aproximadamente por la tres cuartas partes de la población consultada.

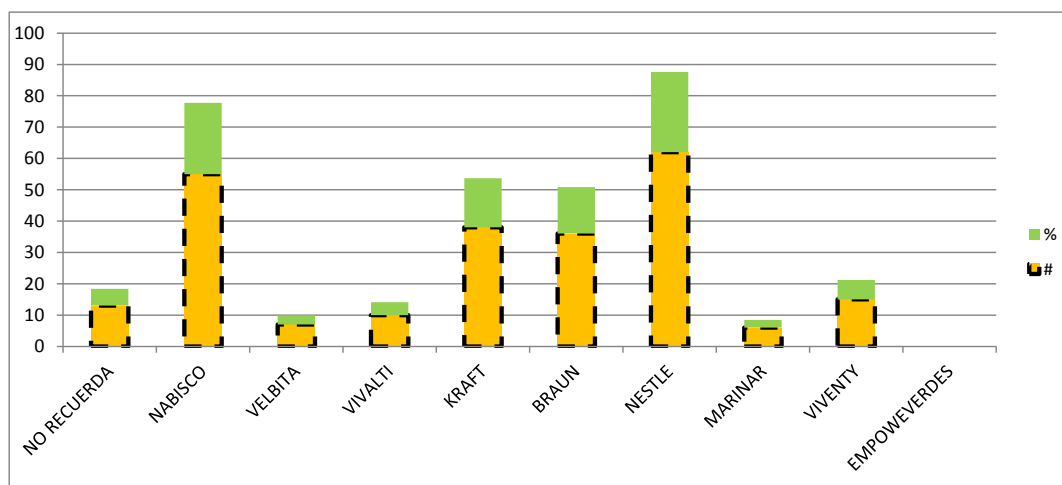
Pregunta No. 3

¿Qué marca de galletas integrales le viene a su mente?

Tabla 2.5.3.3

MARCAS GALLETAS	#	%
NO RECUERDA	13	5
NABISCO	55	23
VELBITA	7	3
VIVALTI	10	4
KRAFT	38	16
BRAUN	36	15
NESTLE	62	26
MARINAR	6	2
VIVENTY	15	6
EMPOWEVERDES	0	0
	242	100

Gráfico 2.5.3.3



Análisis: Casi el 5 % de la población consultada, no recuerda marca alguna de galletas integrales, existe un posicionamiento de las marcas Nestlé y Nabisco en un 29 y 23 % respectivamente; nótese que entre las dos no llegan a copar el 50 % del mercado.

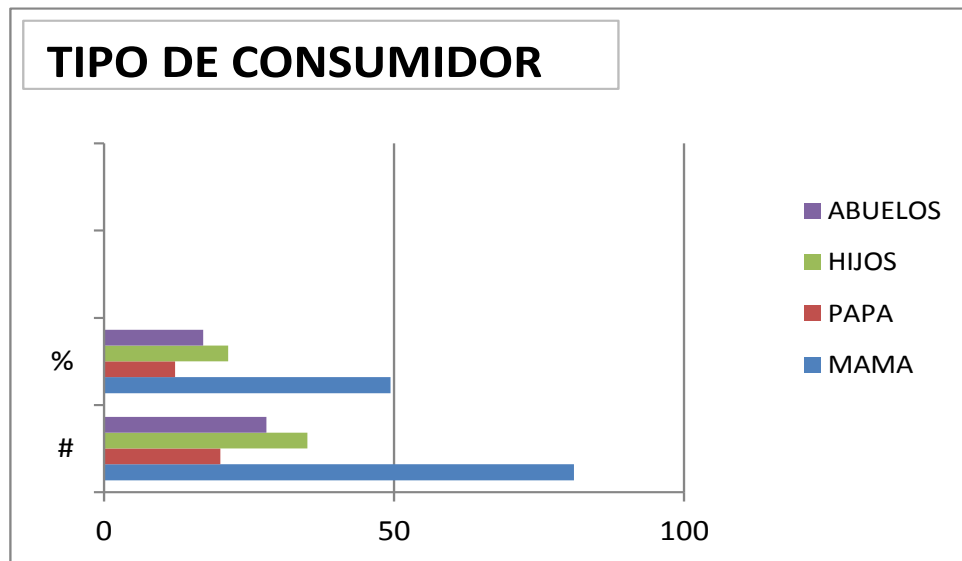
Pregunta No. 4

¿Quiénes comen en su familia galleta integral?

Tabla 2.5.3.4

QUIENES COMEN	#	%
MAMA	81	49
PAPA	20	12
HIJOS	35	21
ABUELOS	28	17

Gráfico 2.5.3.4



Análisis: Un 48 % consume de 1 a 2 galletas integrales al día, siendo los principales consumidores los jefes de hogar (Mamá, Abuelos y Papá)

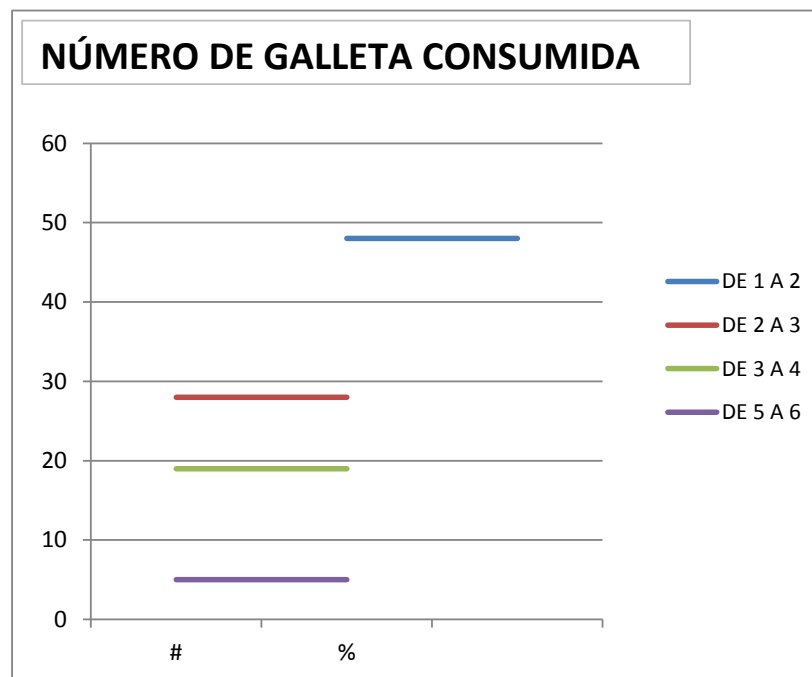
Pregunta No. 5

¿Cuántas galletas integrales come al día?

Tabla 2.5.3.5

CUANTAS GALLETAS	#	%
DE 1 A 2	48	48
DE 2 A 3	28	28
DE 3 A 4	19	19
DE 5 A 6	5	5

Gráfico 2.5.3.5



Análisis: Un 48 % consume de 1 a 2 galletas integrales al día, siendo los principales consumidores los jefes de hogar (Mamá, Abuelos y Papá)

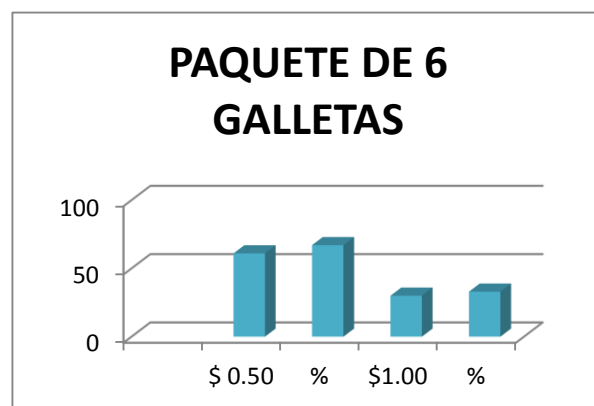
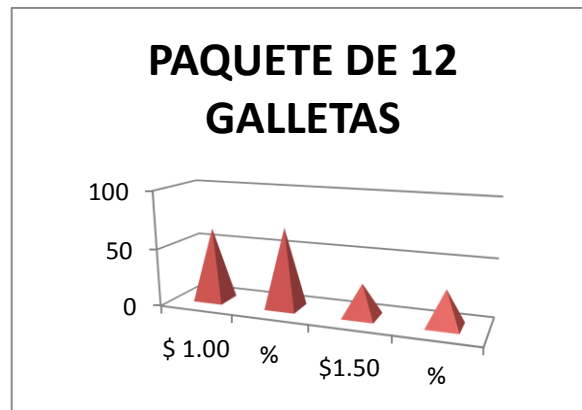
Pregunta No. 6

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por?

Tabla 2.5.3.6

PRECIO	\$ 1.00	%	\$1.50	%
PAQUETE DE 12 GALLETAS	64	70	28	30
PRECIO	\$ 0.50	%	\$1.00	%
PAQUETE DE 6 GALLETAS	61	67	30	33

Gráficos 2.5.3.6



Análisis: Como era de suponerse, el consumidor siempre querrá pagar menos por más, así lo expresan las gráficas

Pregunta No. 7

¿Cómo le gustaría que fuese una galleta integral?

Tabla 2.5.3.7

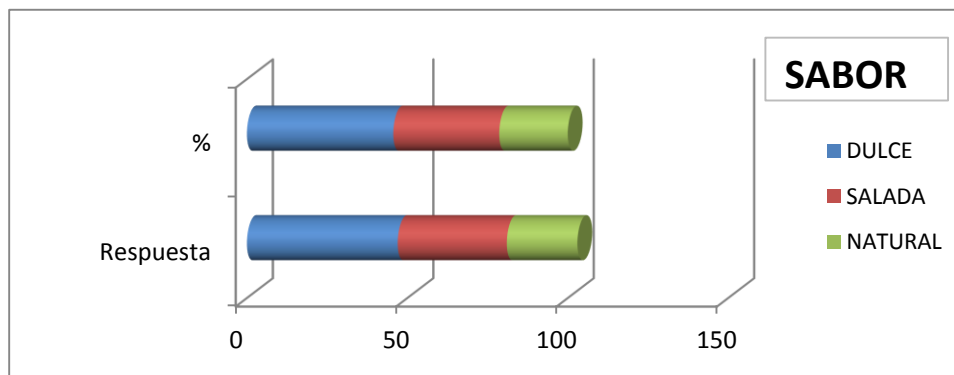
SABOR	Respuesta	%
DULCE	47	46
SALADA	34	33
NATURAL	22	21

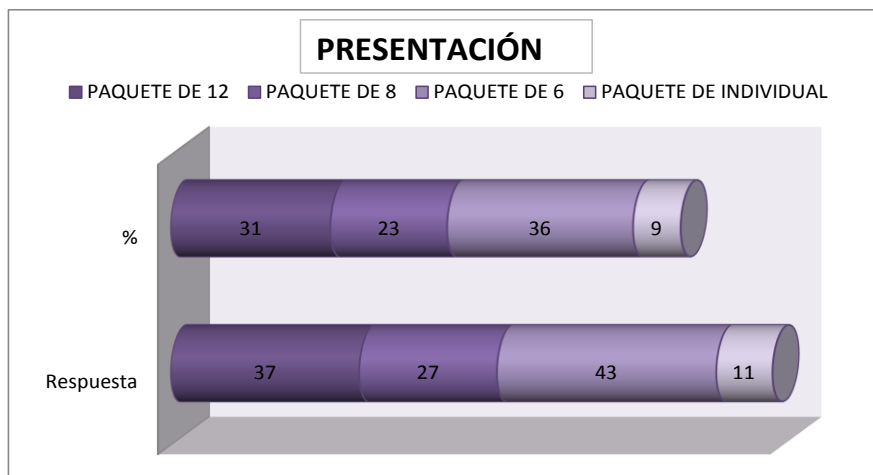
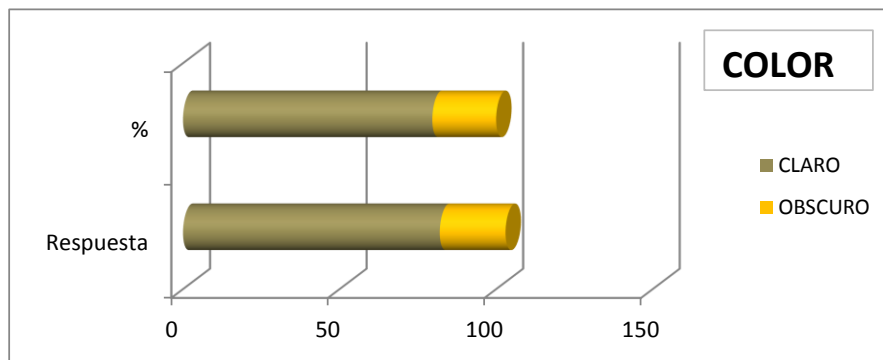
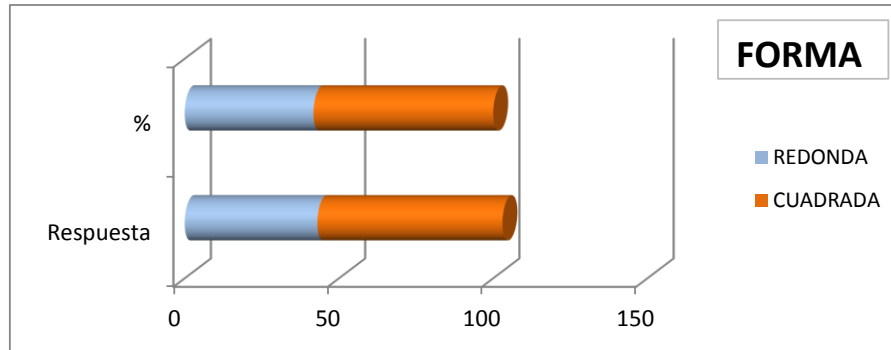
FORMA	Respuesta	%
REDONDA	43	42
CUADRADA	60	58

COLOR	Respuesta	%
CLARO	82	80
OBSCURO	21	20

PRESENTACION	Respuesta	%
PAQUETE DE 12	37	31
PAQUETE DE 8	27	23
PAQUETE DE 6	43	36
PAQUETE DE INDIVIDUAL	11	9

Gráficos 2.5.3.7





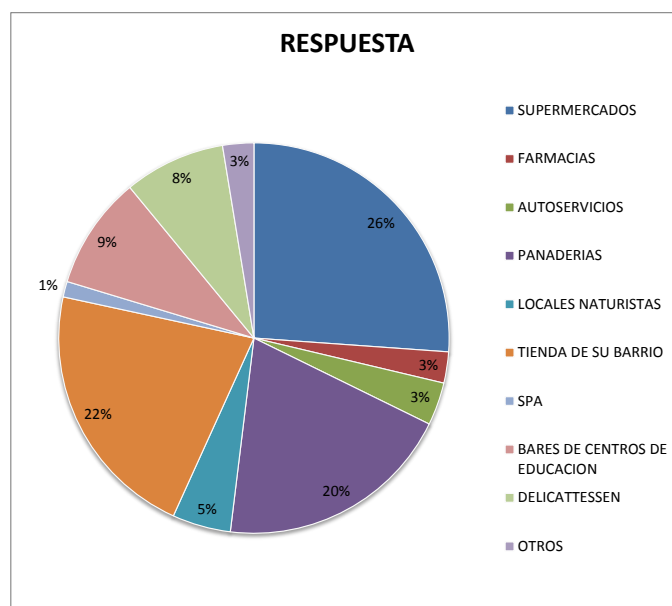
Análisis: Un promedio del 46 % elige galletas integrales dulces. La forma preferida es la tradicional cuadrada, de textura clara. Un 31 % tiene predilección por el paquete de 12 unidades, un 23 % el paquete de 8 unidades y un 36% preferirían una presentación en 6 unidades.

Pregunta No. 8

¿En qué lugar le gustaría encontrar este nuevo producto?

Tabla 2.5.3.8

LUGARES	Respuesta	%
SUPERMERCADOS	81	26
FARMACIAS	8	3
AUTOSERVICIOS	11	4
PANADERIAS	61	20
LOCALES NATURISTAS	15	5
TIENDA DE SU BARRIO	67	22
SPA	4	1
BARES DE CENTROS DE EDUCACION	29	9
DELICATTESSEN	26	8
OTROS	8	3

Gráfico 2.5.3.8

Análisis: Entre las opciones planteadas de lugares donde se podría encontrar/adquirir el producto, el 26 % ha optado por la opción de supermercados, el 22 % por tienda de su barrio, y un 20 % en panaderías.

2.5.3.1 Análisis de la Información

Del universo consultado para el número de encuestas (103 – ciento tres), podemos resumir que la tendencia del mercado light es mayor a la tendencia del mercado regular en un 17 % aproximadamente. La marca de Galletas de Arroz Integral Explotado, **GAIE**, no está posicionada en el mercado, mientras que el producto sustituto directo, galletas integrales, están presentes en la mente de los consumidores. El consumo promedio del universo consultado es de 1 a 2 galletas del producto “vaca lechera” en los jefes de hogar. Sería interesante registrar consumos de algún producto estrella. El consumidor siempre querrá pagar menos por más, lo que nos da una idea, de que se puede revisar los PVP.

Hay predilección por la opción de galletas integrales dulces y por un paquete de GAIE que contenga la mitad de unidades, que la actual presentación.

Es imperativo recalcar la necesidad de abrir otros puntos de venta como supermercados, tiendas, panaderías, delicatessen entre otros.

2.6 OFERTA (EMPRESAS COMPETIDORAS)

Para el presente análisis, consideraremos el comportamiento de las empresas productoras de galletas integrales más importantes a través del tiempo. A la fecha de la presente investigación, NO existe competidor directo para las GAIE.

El último producto de similares características fue presenciado a inicios del año 2010, con un costo cuadruplicado.

A partir del año 2005 y hasta diciembre del 2007, según datos reportados por la Cámara de Comercio de Quito, en Ecuador se han introducido 126 variedades de productos ligeros de bebidas y alimentos light, respaldados por 22 marcas tradicionales de grandes industrias.

Con corte al 31 de diciembre del 2007, se estima que este negocio mueve cerca de USD 60 millones/año y se reportan consumos individuales de 3 kilogramos/año.

A principios del año 2008, un estudio comparativo de precios al consumidor, estimó que existían productos de similares características, pero que por el hecho de ser "light", costaban 150% más que su sustituto inmediato. Los precios bajan en un 40 %, logrando un incremento en la comercialización para mayo del 2009 en un 10 a 15 %.

Según la empresa Mundo Light, ubicado en una de las capitalidades económicas de la ciudad de Quito (CCI), para finales del 2009, este es un negocio, que atendía 100 personas al día y dejaba un rédito económico de cerca de USD 8.000/mes.

La oferta del producto GAIE en las condiciones actuales, rodea rubros de consumo mensual de atención de 1.240 familias.

2.7 DEMANDA

Considerando la PEA de la ciudad de Quito de las parroquias urbanas de una de las cinco capitalidades económicas, la demanda mensual de atención oscilaría en las 21.644 familias. Con una probabilidad de 50 – 50 como opción de compra, el valor final de la demanda calculada sería de 10.822 familias

2.8 DEMANDA INSATISFECHA

Para la estimación de la demanda insatisfecha, presentamos algunas tablas con datos que servirán de referencia, así tenemos, que de acuerdo a estudios realizados por la ALADI, Asociación Latinoamericana de Diabetes, para el año 2009 el 6 % de la población ecuatoriana, es decir, unos 840.000 consumidores aproximadamente que podrían sumarse a la demanda insatisfecha del producto GAIE.

Tabla 2.8.1, Datos Estado de Salud

Fallecidos Nacional, a causa de Diabetes Mellitus, Año 2006 (hab.)	2.974
Fallecidos Nacional, a causa de Diabetes Mellitus, Año 2007 (hab.)	3.291
Fallecidos Nacional, Cerebro Vasculares, Año 2006 (hab.)	3.167
Fallecidos Nacional, Cerebro Vasculares, Año 2007 (hab.)	3.140
Índice de mortalidad general, Nacional, Año 2009	4,26
Índice de mortalidad Infantil, Nacional, Año 2009	15,19
Porcentaje Obesidad Nacional. Año 2009	11,00
Porcentaje Sobrepeso y Desnutrición Nacional. Año 2009	15,60
Porcentaje de niños escolares Sobrepeso Nacional, Año 2009	9,00
Porcentaje de niños escolares Obesidad Nacional, Año 2009	5,00
Porcentaje de adolescentes Obesidad Nacional, Año 2009	22,00

Fuente: Ecuadorencifras 2011

Elaborado: El Autor

Tabla 2.8.2, Proyecciones 2015

Porcentaje Región Sierra, Obesidad y Sobrepeso, Mujeres	21,70
Porcentaje Región Sierra, Obesidad y Sobrepeso, Hombres	8,90

Fuente: Ecuadorencifras 2011
Elaborado: El Autor

Tabla 2.8.3, Desnutrición 2009

Porcentaje Desnutrición, Región Amazónica y Sierra	24,0
Porcentaje Desnutrición, Región Costa (incluye Galápagos)	12,50

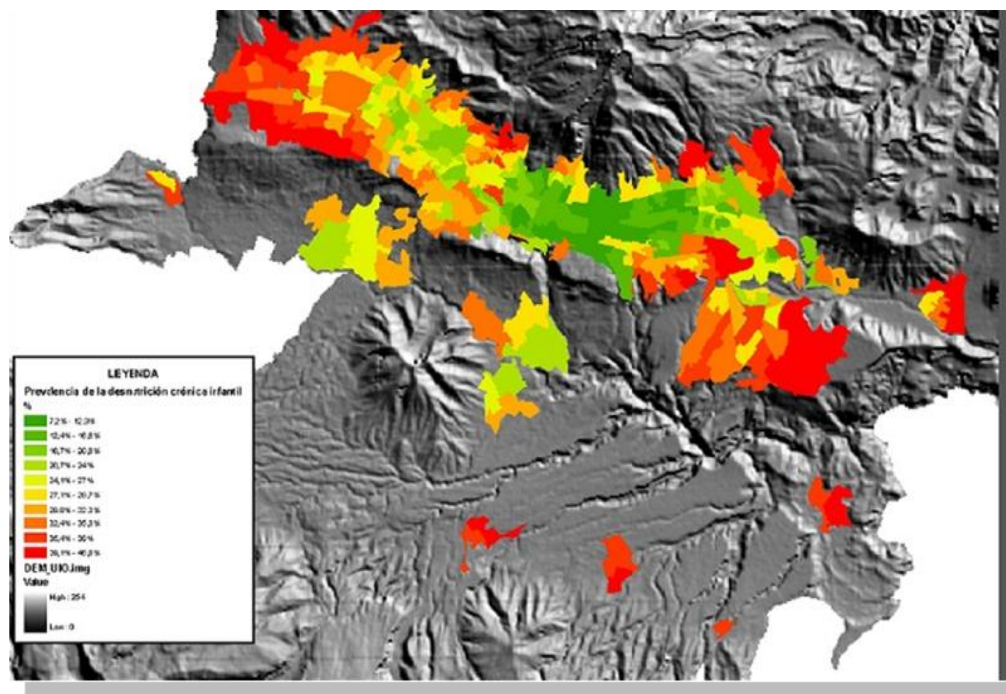
Fuente: Ecuadorvolunteer
Elaborado: El Autor

Tabla 2.8.4, Desnutrición 2009

Porcentaje Desnutrición Crónica Infantil DMQ	39,00
Porcentaje Malnutrición Infantil DMQ	28,00

Fuente: Aliméntate Quito, IMQ
Elaborado: El Autor

Gráfico 2.8.1, Desnutrición Quito, 2011



Fuente: Nutrinet.org
Elaborado: El Autor

Considerando los conceptos de oferta, demanda y las premisas anteriores, la demanda insatisfecha calculada presenta una diferencia de 9.582 familias con opción de compra, que no han sido atendidas. Podemos obtener también la relación de que existe una sobredemanda del orden del 772,74 % en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO No. 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para la determinación de la Misión, Visión y Objetivos, se ha tomado en cuenta lo mencionado en el Planteamiento del Problema (título 1.1.) que sirve como referencia para la elaboración del Marco Teórico (título 1.4.)

3.1 MISIÓN

Proporcionar a los consumidores de la ciudad de Quito y sus alrededores una alternativa alimenticia más sana, nutritiva y práctica para mejorar su calidad de vida.

3.2 VISIÓN

Posicionar la marca en el mercado hasta el año 2015, de acuerdo a los targets seleccionados.

3.3 VALORES

Los componentes del Marketing llevan a concluir que por lo menos dos valores son propicios a ser desarrollados por quienes realizan su trabajo basados en esta disciplina.

Estos componentes conceptuales están relacionados con la idea de que una orientación hacia el mercado es la mejor forma de garantizar resultados exitosos en el largo plazo.

Frente a esta manera de pensar tenemos que sus componentes procedimentales tienen que ver con dos actividades de corto plazo, **entender y atender al mercado.**

Así entonces, se propicia el desarrollo de dos componentes actitudinales que son la sensibilidad que resulta de entender el mercado y la flexibilidad que se requiere para atenderlo.

Los valores puestos a consideración que pretenden exceder las expectativas de satisfacción de los clientes deberán enfocar:

- El Mercado Nutricional y Light en constante crecimiento y,
- La Diversificación en los productos ofertados y entrega oportuna de los mismos.

Los Valores Corporativos de la empresa son:

Excelencia: Buscamos constantemente nuestro mejoramiento continuo.

Confianza: Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.

Cumplimiento: honesto y profesional de los requerimientos legales, económicos, costumbristas y ambientales.

Liderazgo: Convertirnos en la empresa líder del mercado en los productos que comercializamos.

Innovación: Investigar y desarrollar nuevos productos

Efectividad: en recursos y tiempos

3.4 ANÁLISIS FODA

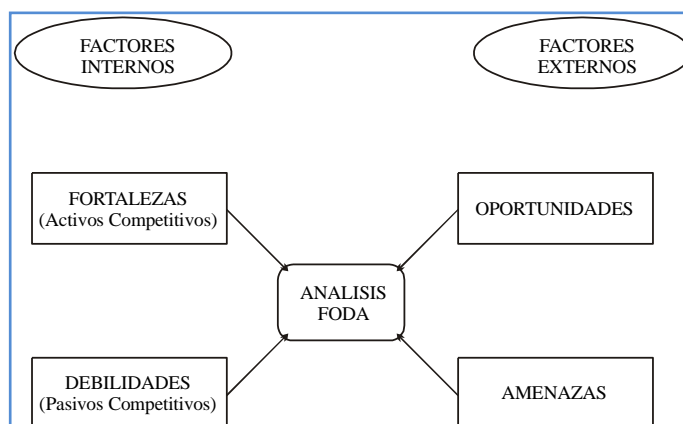
FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que posea sobre el negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.).

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Gráfico 3.4.1, Análisis FODA



3.4.1 Análisis Interno

Del análisis de las Matrices PCI y de Evaluación de Factores Internos, mencionados en el capítulo 2.3, podemos concluir lo siguiente:

3.4.1.1 Fortalezas

Las fortalezas son aquellas capacidades que posee la empresa, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.

- Local Propio
- Baja o Nula competencia directa
- Ser un producto Light
- Precio accesible
- Duración de producto en empaque 3 meses

3.4.1.2 Debilidades

Las debilidades son aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

- Nicho de mercado poco explotado
- Publicidad muy deficiente
- No hay promociones
- No hay servicio post-venta
- No hay incentivos a los distribuidores
- Capital insuficiente para el desarrollo del negocio
- Falta de supervisión del proceso de producción

3.4.2 Análisis Externo

Para el respectivo análisis, nos ayudaremos de la herramienta POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas), resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 3.4.1, Diagnóstico POAM

CAPACIDAD DIRECTIVA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Bajo	Alta	Media	Bajo	Alta	Media	Bajo
1. Tiene un presupuesto fijo		X						X	
2. Materia Prima de excelente calidad	X							X	
3. Crecimiento del Mercado Light	X						X		
4. Acceso a créditos para el sector		X						X	
5. Resistencia al cambio costumbrista				X			X		

6. Productos sustitutos fuertes, bien posicionados en el mercado				X			X		
7. Variación de precio por cambios climáticos						X		X	
8. Adquisición de repuestos					X			X	
9. Publicidad y promociones muy limitadas					X		X		
10. Precio del producto accesible	X						X		
11. No existe servicio post-venta					X				
12. Nivel de motivación de empleados		X						X	

Elaborado: El Autor

3.4.2.1 Oportunidades

Las Oportunidades son aquellos factores externos que podrían generar muy altos desempeños para la empresa.

- Excelencia Nacional en producción de la materia prima principal.
- Crecimiento del mercado debido a la tendencia actual al consumo de productos light.
- Mayor acceso a créditos otorgados por la CFN, MCPEC y Credifé.

3.4.2.2 Amenazas

Las amenazas organizacionales están en aquellos factores externos donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

- Resistencia al cambio (costumbre y hábitos de consumo)
- Producto sustituto fuerte y completamente bien posicionado en el mercado.
- Cambio climático que afecta la producción de nuestra materia prima

Tabla 3.4.2, Matriz de Evaluación de Factores Externos, MEFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos, Empresa GAIE

FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	RANGO	PESO PROMEDIO
OPORTUNIDADES			
1. Tiene un presupuesto fijo	0,07	3	0,21
2. Materia Prima de excelente calidad	0,08	4	0,32
3. Crecimiento del Mercado Light	0,15	4	0,60
4. Acceso a créditos para el sector	0,05	2	0,10
5. Precio del producto accesible	0,09	3	0,27
6. Nivel de motivación de empleados	0,05	2	0,10
AMENAZAS			
7. Resistencia al cambio costumbrista	0,10	1	0,10
8. Productos sustitutos fuertes, bien posicionados en el mercado	0,10	1	0,10
9. Variación de precio por cambios climáticos	0,08	2	0,16
10. Adquisición de repuestos	0,06	2	0,12
11. Publicidad y promociones muy limitadas	0,10	1	0,10
12. No existe servicio post-venta	0,07	1	0,07
	1,00		2,25

RANGO DE OPORTUNIDAD MAYOR: 4

Elaborado: El autor

OPORTUNIDAD MENOR: 3

OPORTUNIDAD MENOR: 2

AMENAZA MAYOR: 1

El valor de 2,25 nos indica que la empresa se encuentra y compite en un nivel intermedio a bajo; sus políticas externas son cumplidas de manera regular y los cambios externos que se pudieran producir son significativos.

3.4.3 Factores Claves de Éxito

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

Para la identificación del o los productos, se debe considerar sus características de innovadores en el mercado y que la competencia estará en función de la similitud de procesos, productos y servicios; a saber:

- Mejorar e incrementar los Canales de Distribución, para una atención eficiente y oportuna.
- Mejorar la Localización Geográfica del producto en el mercado de Quito, para que el producto se encuentre al alcance del comprador.
- Realizar seguimiento y conducción de la gestión en ventas.
- Explotar la falta de competencia en precio, plaza y oportunidad de compra.
- Utilizar publicidad adecuada y progresiva.

Estos factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales, que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos, tomando en cuenta un enfoque tal, que las implicaciones de la ventana estratégica del negocio (construir, sostener, preguntar, cosechar y terminar) concuerden con aumento de volumen, mantenimiento en el mercado, aumento de la participación en el mercado y obtener mayor erogaciones para la empresa.

3.4.4 Matriz Ofensiva y Defensiva

MATRIZ OFENSIVA								
	OPORTUNIDADES	Materia Prima de excel. calidad	Crecimiento del Mercado Ligth	Presupuesto fijo propio	Precio producto accesible	Accesos de crédito al sector	TOTAL	PRIORIDAD
		FORTALEZAS						
Crecimiento del sector alimenticio Ligth		5	3	3	5	5	21	1
Procesos no producen desechos tóxicos		3	3	3	3	0	12	5
Fecha de Expiración, producto terminado		3	5	3	5	0	16	4
La idea creciente de mejorar la Nutrición		3	5	3	3	5	19	2
Producto no presenta competidores dir.		5	3	5	3	3	19	3
TOTAL		19	19	17	19	13		
PRIORIDAD		3	1	4	2	5		

Fuente: 5; Medio: 3; Débil: 1; Nulo:0

Elaborado: El autor

MATRIZ DEFENSIVA								
	DEBILIDADES	Tecnología uSada es anticuada	Competencia Indirecta fuerte	Dependencia de proveedores	Valor de materia incremental	Mat. Prima no paga IVA	TOTAL	PRIORIDAD
		AMENAZAS						
Resistencia al cambio costumbrista		0	5	3	1	0	9	5
Productos sustitutos fuertes		5	5	3	3	5	21	1
No existe servicio post-venta		0	3	5	3	1	12	4
Publicidad y promociones muy limitadas		3	5	3	5	1	17	2
Adquisición de repuestos		5	3	5	3	1	17	3
TOTAL		13	21	19	15	8		
PRIORIDAD		4	1	2	3	5		

Fuente: 5; Medio: 3; Débil: 1; Nulo:0

Elaborado: El autor

3.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- 3.5.1 Posicionamiento del producto en la ciudad de Quito.
- 3.5.2 Aumento de los canales de distribución.
- 3.5.3 Crear hábito de consumo, con poder de referentes
- 3.5.4 Potencializar las ventas y consecuentemente incrementar la producción.
- 3.5.5 Renovar imagen de los productos finales.

3.6 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias para el plan han sido formuladas en base a los objetivos antes mencionados.

Tomando en cuenta el análisis de la matriz FODA, se tomarán 4 estrategias que se detallan a continuación basadas en los cinco objetivos corporativos:

3.6.1 Estrategia MAXI-MAXI:

Estrategia Ofensiva: Aprovechar la oportunidad brindada por las campañas publicitarias del Gobierno Nacional “Primero Ecuador” para potencializar las fortalezas de nuestro producto en cuanto a un precio accesible y a un producto 100% nacional y aprovechando la campaña de comunicación masiva que posee este target.

La empresa podría comercializar otro producto que se relacione con la galleta, por ejemplo un jugo light importado creando la imagen de que el producto nacional está a la par de un producto internacional.

3.6.2 Estrategia MINI-MAXI:

Estrategia Adaptativa: Aprovechar la oportunidad brindada por la CFN de otorgar créditos a las empresas para superar la debilidad de la falta de capital que posee actualmente la empresa unipersonal.

Además podemos hacer alianzas estratégicas temporales, por ejemplo en las fiestas culturales, sociales, deportivas en cada provincia o región según calendario.

3.6.3 Estrategia MAXI-MINI:

Estrategia Defensiva: Defendernos de la resistencia al cambio al estilo de alimentación actual, potencializando el consumo de productos light o productos de bajas calorías (galleta de arroz integral explotado, GAIE)

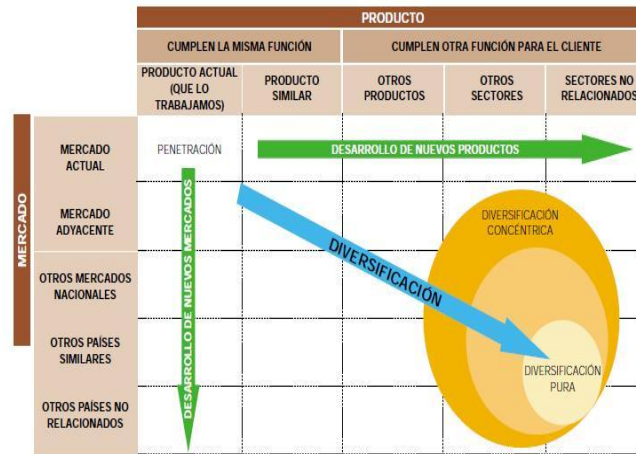
Defendernos del alto precio del producto sustituto, potencializando la venta de nuestro producto a un mejor precio y con mayor diversidad.

Se debe solicitar a los compradores y distribuidores actuales,

3.6.4 Estrategia MINI/MINI:

Estrategia de Supervivencia: Defendernos de la resistencia al cambio utilizando campañas BTL's para generar una conciencia en los consumidores, en especial mujeres. La comida light no solo es saludable, sino que además les ayudará a mantener su figura.

Diagrama 3.6.4.1, Estrategias Corporativas



FUENTE: Adaptación de Pellegrini, L. (1994)

3.7 PLANES DE ACCIÓN

Para el desarrollo del Plan de Acción, consideraremos los siguientes Ejes Estratégicos:

- Que el producto elaborado cien por ciento nacional sea reconocido en las principales ciudades del país, comenzando por Quito.
- Convertir a la empresa unipersonal en una empresa efectiva en el rol de su negocio y que arroje mayores réditos económicos.

Tabla 3.7.1, Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN								
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIÓN	RESPONSABLES	INDICADOR	TIEMPO ESTIMADO	CALENDARIO	RECURSOS (USD)	VALORACIÓN
CONSEGUIR QUE LA EMPRESA SEA MÁS EFICAZ Y RENTABLE	AUMENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	ENTREGA EN AUTOSERVICIOS, LOCALES DE VENTA DE PRODUCTOS DE ACUERDO A NUESTRO NICHOS DE MERCADO, FOMENTAR LA VENTA ELECTRÓNICA	DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN		210 DÍAS	01.11.2011	700,00	15%
	CREAR HÁBITOS DE CONSUMO CON PODER DE REFERENTES	PROMOCIÓN, BENCHMARKING, PUBLICIDAD, BTL'S, RELACIONES PÚBLICAS POR MEDIO DE CONFERENCIAS		PRODUCCIÓN BAJO PEDIDO	120 DÍAS	01.09.2011	1.000,00	30%
	RENOVAR IMAGEN DE LOS PRODUCTOS FINALES CON ÉNFASIS EN 100% NACIONAL	BTL ENFOCADO A CAMPAÑA GUBERNAMENTAL DE "CONSUMA LO NUESTRO", RENOVACIÓN DE PRESENTACIÓN AL MERCADO, CAMBIO DE EMPAQUE, NUEVAS VARIEDADES DE PRODUCTOS	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN		120 DÍAS	01.08.2011	1.100,00	25%
	POTENCIALIZAR LAS VENTAS E INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN	INCREMENTO DE INFRAESTRUCTURA DE PRODUCCIÓN, INVESTIGAR CRÉDITOS CFN			360 DÍAS	01.01.2012	4.000,00	15%
	REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS	INVESTIGAR MERCADO	DEPARTAMENTO DE MERCADEO	TIEMPO DE EJECUCIÓN	120 DÍAS	01.10.2011	500,00	10%
	PUESTA EN MARCHA Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	DIAGRAMA DE PROCESOS	GERENTE GENERAL	PORCENTAJE DE AVANCE	120 DÍAS		1.000,00	5%
				TOPE DE INVERSIÓN 10.2011	SUBTOTAL 1		2.100,00	100%
				TOPE DE INVERSIÓN 02.2012	SUBTOTAL 2		6.200,00	
							TOTAL	8.300,00

En la Tabla anterior, se aprecia una inversión total de USD 8.300, divididos en dos grandes etapas:

- ✚ Primera Etapa: USD 2.100: Tope de inversión octubre 2011. Contempla renovación de imagen y fortalecimiento de hábitos de consumo.
- ✚ Segunda Etapa: USD 6.200: Tope de inversión febrero 2012. Enfoca la inversión para el aumento de canales de distribución, investigación de mercado y principalmente el incremento del volumen de producción mediante la construcción de otra máquina para GAIE. Finalmente establece una erogación salarial para su seguimiento.

3.8 MAPA ESTRATÉGICO (BALANCED SCORE CARD, BSC)

Considerando la premisa fundamental de Kaplan-Norton de que “No se puede controlar, lo que no se puede medir”, se ha diseñado el Cuadro de Comando Integral, herramienta estratégica que permite observar y tomar decisiones conforme los procesos financieros programados se van desarrollando, en tres ámbitos, que enfocan el proyecto en sí, así como el cargo y el proceso, considerando los 4 ejes de la Estrategia Empresarial:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva Interna
- Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 3.8.1, BSC Proyecto

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORE CARD) PROYECTO						
PERSPECTIVA FINANCIERA	INCREMENTAR INGRESOS Y RENTABILIDAD					
	ACTIVIDAD	1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE	PROMEDIO
	VENTAS PROGRAMADAS	2240	3360	5040	6720	4340
	VENTAS REALES	1800	3000	3500	5000	3325
	VENTAS PROGRAMADAS - VENTAS REALES	-440	-360	-1540	-1720	-1015
CALIFICACIÓN	80	89	69	74	77	
PERSPECTIVA CLIENTE	PROMOCIONAR CON BTL, MATERIAL POP Y CREAR RELACIONES PÚBLICAS					
	ACTIVIDAD	1ER SEMESTRE	2DO SEMESTRE	3ER SEMESTRE	4TO SEMESTRE	PROMEDIO
	USD PROMOCIÓN, BTL, RELACIONES PÚBLICAS	250	500	750	1000	625
	VENTAS REALES	4800	8500	5500	6720	6380
	USD GASTOS PROMOCION/VENTAS REALES	0,052	0,059	0,136	0,149	0,098
	CALIFICACIÓN	35	40	92	100	66
	PRIMERO ECUADOR: "CONSUMA LO NUESTRO..."					
	ACTIVIDAD	1ER BIMESTRE	2DO BIMESTRE	3ER BIMESTRE	PROMEDIO	
	VENTAS GALLETAS IMPORTADAS	2000	1880	1730	1870	
	VENTAS REALES GALLETAS DE ARROZ	1600	3200	4800	3200	
	DIFERENCIA	400	1320	3070	1330	
	CALIFICACIÓN	20	70	177	71	
	CREAR VARIEDAD DE GALLETAS					
	ACTIVIDAD	1ER BIMESTRE	2DO BIMESTRE	3ER BIMESTRE	PROMEDIO	
	PRODUCCIÓN PROGRAMADA	1120	1120	1120	1120	
PRODUCCIÓN SUSTITUIDA (PAQUETES DE 2 GALLETAS)	100	500	800	467		
PROD. PROGRAMADA - PROD. SUSTITUIDA	1020	620	320	653		
CALIFICACIÓN	9	45	71	42		
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	AUMENTAR CANALES DE DISTRIBUCIÓN					
	ACTIVIDAD	1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE	PROMEDIO
	PRODUCCIÓN PROGRAMADA	2240	2240	2240	2240	2240
	PRODUCCIÓN COMERCIALIZADA	2240	3240	3740	4480	3425
	PROD. COMERCIALIZADA - PROD. PROGRAMADA	0	1000	1500	2240	1185
	CALIFICACIÓN	0	45	67	100	53
	CAMBIAR PRESENTACIÓN DE EMPAQUE					
	ACTIVIDAD	1ER BIMESTRE	2DO BIMESTRE	3ER BIMESTRE	PROMEDIO	
	PRODUCCIÓN PROGRAMADA	1120	1120	1120	1120	
	PRODUCCIÓN EJECUTADA	1500	2000	2240	1913	
	PROD. EJECUTADA - PROD. PROGRAMADA	380	880	1120	793	
	CALIFICACIÓN	34	79	100	71	
	ALIANZAS ESTRATÉGICAS TEMPORALES					
	ACTIVIDAD	1ER BIMESTRE	2DO BIMESTRE	3ER BIMESTRE	4TO BIMESTRE	PROMEDIO
	CLIENTES FIELES	10	10	10	10	10
CLIENTES POTENCIALES	2	5	7	10	6	
CLIENTES FIELES + CLIENTES NUEVOS	12	15	17	20	16	
CALIFICACIÓN	20	50	70	100	60	
CREAR HÁBITOS DE CONSUMO						
ACTIVIDAD	1ER SEMESTRE	2DO SEMESTRE	3ER SEMESTRE	4TO SEMESTRE	PROMEDIO	
USD PROMOCIÓN, BTL, RELACIONES PÚBLICAS	250	500	750	1000	625	
VENTAS REALES	2240	3240	3500	4480	3365	
USD PROGRAMADOS/VENTAS REALES	0,112	0,154	0,214	0,223	0,186	
CALIFICACIÓN	50	69	96	100	83	
DISMINUIR CANTIDAD DE GALLETAS EN EL EMPAQUE						
ACTIVIDAD	1ER BIMESTRE	2DO BIMESTRE	3ER BIMESTRE	PROMEDIO		
PRODUCCIÓN PROGRAMADA (paquetes)	1120	1120	1120	1120		
PRODUCCIÓN SUSTITUIDA (PAQUETES DE 2 GALLETAS)	200	400	600	400		
PROD. PROGRAMADA - PROD. SUSTITUIDA	920	720	520	720		
CALIFICACIÓN	18	36	54	36		
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPACITACIÓN ORIENTADA AL MARKETING					
	ACTIVIDAD	01-15/03/2010	15-31/03/2010	01-15/04/2010	15-30/04/2010	PROMEDIO
	PLAN DE CAPACITACIÓN PROGRAMADO POR PERSONA	10	10	10	10	10
	PLAN DE CAPACITACIÓN EJECUTADO POR PERSONA	4	6	8	10	6
	DIFERENCIA	6	4	2	0	4
	CALIFICACIÓN	40	60	80	100	60
	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS					
	ACTIVIDAD	01-15/03/2010	15-31/03/2010	01-15/04/2010	15-30/04/2010	PROMEDIO
	PLAN DE CAPACITACIÓN PROGRAMADO POR PERSONA	8	8	8	8	10
	PLAN DE CAPACITACIÓN EJECUTADO POR PERSONA	6	6	7	8	6
	DIFERENCIA	2	2	1	0	4
	CALIFICACIÓN	75	75	87,5	100	60
	CAPACITACIÓN PARA LA ORIENTACIÓN DE PROCESOS					
	ACTIVIDAD	01-15/03/2010	15-31/03/2010	01-15/04/2010	15-30/04/2010	PROMEDIO
	PLAN DE CAPACITACIÓN PROGRAMADO	5	5	5	5	5
PLAN DE CAPACITACIÓN EJECUTADO	4	5	5	5	4,75	
DIFERENCIA	1	0	0	0	0,25	
CALIFICACIÓN	80	100	100	100	95	
	0	50	100			

Tabla 3.8.2, BSC Proceso

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORE CARD) PROCESO							
PERSPECTIVA FINANCIERA	PROCESO DE INNOVACIÓN DEL PRODUCTO						
	ACTIVIDAD	1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE	PROMEDIO	
	VENTAS PROGRAMADAS	2240	3360	5040	6720	4340	
	VENTAS REALES	1800	3000	3500	5000	3325	
	VENTAS PROGRAMADAS - VENTAS REALES	-440	-360	-1540	-1720	-1015	
	CALIFICACIÓN	80	89	69	74	77	
PERSPECTIVA CLIENTE	CAPTAR NUEVOS CONSUMIDORES						
	ACTIVIDAD	1ER SEMESTRE	2DO SEMESTRE	3ER SEMESTRE	4TO SEMESTRE	PROMEDIO	
	USD PROMOCIÓN, BTL, RELACIONES PÚBLICAS	250	500	750	1000	625	
	VENTAS REALES	4800	8500	5500	6720	6380	
	USD GASTOS PROMOCION/VENTAS REALES	0,052	0,059	0,136	0,149	0,098	
		CALIFICACIÓN	35	40	92	100	66
	POSICIONAR EN EL MERCADO CON UNA IMAGEN LLAMATIVA						
	ACTIVIDAD	1ER BIMESTRE	2DO BIMESTRE	3ER BIMESTRE	4TO BIMESTRE		
	EVALUACIÓN SATISFACTORIA	50	80	150	200		
	EVALUACIÓN NEGATIVA	30	20	0	0		
	SUMATORIA	80	100	160	200		
		CALIFICACIÓN	62,5	80	93,75	100	
	SATISFACER NUEVAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR						
	ACTIVIDAD	1ER BIMESTRE	2DO BIMESTRE	3ER BIMESTRE	PROMEDIO		
	PRODUCCIÓN PROGRAMADA	1120	1120	1120	1120		
PRODUCCIÓN SUSTITUIDA (PAQUETES DE 2 GALLETAS)	100	500	800	467			
PROD. PROGRAMADA - PROD. SUSTITUIDA	1020	620	320	653			
	CALIFICACIÓN	9	45	71	42		
PERSPECTIVA DE PROCESOS	CAMBIAR PRESENTACIÓN DE EMPAQUE						
	ACTIVIDAD	1ER BIMESTRE	2DO BIMESTRE	3ER BIMESTRE	PROMEDIO		
	PRODUCCIÓN PROGRAMADA	1120	1120	1120	1120		
	PRODUCCIÓN EJECUTADA	1500	2000	2240	1913		
	PROD. EJECUTADA - PROD. PROGRAMADA	380	880	1120	793		
		CALIFICACIÓN	34	79	100	71	
	PROMOCIONAR NUEVA IMAGEN DE GALLETAS						
	ACTIVIDAD	1ER BIMESTRE	2DO BIMESTRE	3ER BIMESTRE	4TO BIMESTRE	PROMEDIO	
	CLIENTES FIELES	10	10	10	10	10	
	CLIENTES POTENCIALES	2	5	7	10	6	
	CLIENTES FIELES + CLIENTES NUEVOS	12	15	17	20	16	
		CALIFICACIÓN	20	50	70	100	60
	CREAR NUEVOS SABORES DE GALLETAS						
	ACTIVIDAD	1ER SEMESTRE	2DO SEMESTRE	3ER SEMESTRE	4TO SEMESTRE	PROMEDIO	
	PRODUCCIÓN TRADICIONAL	2240	3240	3500	4480	3365	
PRODUCCIÓN INNOVADORA	448	972	1400	2240	673		
PROD. TRAD./PROD. INNOVADORA	0,200	0,300	0,400	0,500	0,350		
	CALIFICACIÓN	20	30	40	50	35	
DISMINUIR CANTIDAD DE GALLETAS EN EL EMPAQUE							
ACTIVIDAD	1ER BIMESTRE	2DO BIMESTRE	3ER BIMESTRE	PROMEDIO			
PRODUCCIÓN PROGRAMADA (paquetes)	1120	1120	1120	1120			
PRODUCCIÓN SUSTITUIDA (PAQUETES DE 2 GALLETAS)	200	400	600	400			
PROD. PROGRAMADA - PROD. SUSTITUIDA	920	720	520	720			
	CALIFICACIÓN	18	36	54	36		
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	CAPACITACIÓN PARA INNOVACIÓN DE MARCA DE PRODUCTO						
	ACTIVIDAD	01-15/03/2010	15-31/03/2010	01-15/04/2010	15-30/04/2010	PROMEDIO	
	PLAN DE CAPACITACIÓN PROGRAMADO POR PERSONA	8	8	8	8	10	
	PLAN DE CAPACITACIÓN EJECUTADO POR PERSONA	6	6	7	8	6	
	DIFERENCIA	2	2	1	0	4	
		CALIFICACIÓN	75	75	87,5	100	60
	CONTRATAR EMPRESA DE IMAGEN PARA EVALUAR Y MEJORAR EL PRODUCTO						
	ACTIVIDAD	01-15/03/2010	15-31/03/2010	01-15/04/2010	15-30/04/2010		
	EVALUACIÓN SATISFACTORIA	50	80	150	200		
	EVALUACIÓN NEGATIVA	30	20	10	0		
	SUMATORIA	80	100	160	200		
		CALIFICACIÓN	62,5	80	93,75	100	
			0	50	100		

Tabla 3.8.1, BSC Cargo

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORE CARD) CARGO						
PERSPECTIVA FINANCIERA	GERENTE DE PRODUCCIÓN					
	ACTIVIDAD	1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE	PROMEDIO
	PRODUCCIÓN PROGRAMADAS	2240	3360	5040	6720	4340
	PRODUCCIÓN REAL	1800	3000	3500	5000	3325
	PROD. PROGRAMADAS - PROD. REAL	440	360	1540	1720	1015
	CALIFICACIÓN	80	89	69	74	77
PERSPECTIVA CLIENTE	GENERAR CREDIBILIDAD Y CONFIANZA EN LA EMPRESA Y SU PRODUCTO					
	ACTIVIDAD	1ER SEMESTRE	2DO SEMESTRE	3ER SEMESTRE	4TO SEMESTRE	PROMEDIO
	RESULTADOS FOCUS GROUP A FAVOR SOBRE 10	6	7	8	9	7,5
	RESULTADOS FOCUS GROUP EN CONTRA SOBRE 10	4	3	2	1	2,5
	SUMATORIA	10	10	10	10	10
	CALIFICACIÓN	60	70	80	90	75
PERSPECTIVA DE PROCESOS	CUMPLIR METAS DE PRODUCCION ESTABLECIDA					
	ACTIVIDAD	1ER BIMESTRE	2DO BIMESTRE	3ER BIMESTRE	PROMEDIO	
	PRODUCCIÓN PROGRAMADA	1120	1120	1120	1120	
	PRODUCCIÓN REAL	1500	2000	2240	1913	
	PROD. EJECUTADA - PROD. REAL	380	880	1120	793	
	CALIFICACIÓN	34	79	100	71	
	INNOVAR PRODUCTOS UTILIZANDO RECURSOS DE MANERA EFICIENTE Y EFICAZ					
	ACTIVIDAD	1ER BIMESTRE	2DO BIMESTRE	3ER BIMESTRE	4TO BIMESTRE	PROMEDIO
	COSTOS DE PRODUCCIÓN	0,7	0,75	0,77	0,8	0,755
	PRODUCTOS INNOVADORES	3	5	7	10	6,25
	PRODUCTOS/ COSTOS	4,29	6,67	9,09	12,50	8,28
	CALIFICACIÓN	30	25	23	20	25
MANTENER UN INDICE APROPIADO DE GASTOS VS INGRESOS						
ACTIVIDAD	1ER SEMESTRE	2DO SEMESTRE	3ER SEMESTRE	4TO SEMESTRE	PROMEDIO	
COSTOS	2240	3240	3500	4480	3365	
VENTAS	2000	3000	3200	4100	673	
VENTAS/COSTOS	0,893	0,926	0,914	0,915	0,912	
CALIFICACIÓN	89	93	91	92	91	
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	CAPACITACIÓN PARA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS					
	ACTIVIDAD	01-15/03/2010	15-31/03/2010	01-15/04/2010	15-30/04/2010	PROMEDIO
	PLAN DE CAPACITACIÓN PROGRAMADO POR PERSONA	10	10	10	10	10
	PLAN DE CAPACITACIÓN EJECUTADO POR PERSONA	6	6	7	8	6
	DIFERENCIA	4	4	3	2	4
	CALIFICACIÓN	60	60	70	80	60
	CAPACITACIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL DE CALIDAD					
	ACTIVIDAD	01-15/03/2010	15-31/03/2010	01-15/04/2010	15-30/04/2010	PROMEDIO
	PLAN DE CAPACITACIÓN PROGRAMADO POR PERSONA	8	8	8	8	10
	PLAN DE CAPACITACIÓN EJECUTADO POR PERSONA	6	6	7	8	6
	DIFERENCIA	2	2	1	0	4
	CALIFICACIÓN	75	75	87,5	100	60
	CAPACITACIÓN PARA EL MANTENIMIENTO DE LÍNEAS DE PRODUCCIÓN					
	ACTIVIDAD	01-15/03/2010	15-31/03/2010	01-15/04/2010	15-30/04/2010	PROMEDIO
	PLAN DE CAPACITACIÓN PROGRAMADO POR PERSONA	8	8	8	8	10
PLAN DE CAPACITACIÓN EJECUTADO POR PERSONA	6	6	7	8	6	
DIFERENCIA	2	2	1	0	4	
CALIFICACIÓN	75	75	87,5	100	60	
		✘ 0	⚠ 50	✔ 100		

CAPÍTULO No. 4

PROPUESTA ESTRATÉGICA

4.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

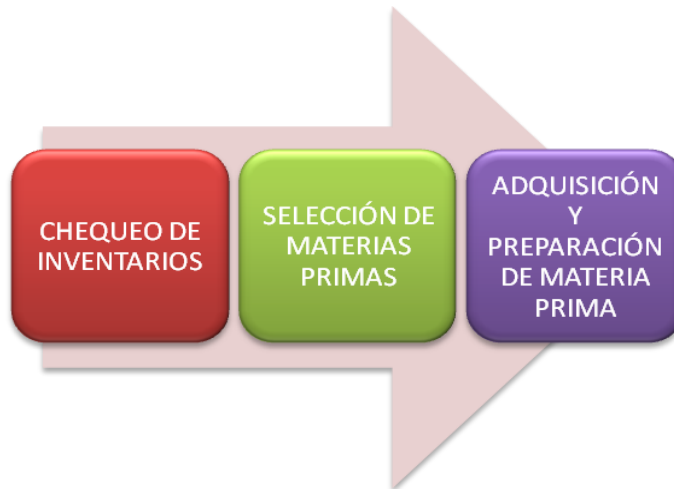
Gráfico 4.1.1, Cadena de Valor de Porter



Fuente: "Ser Competitivo"
Elaborado: El Autor

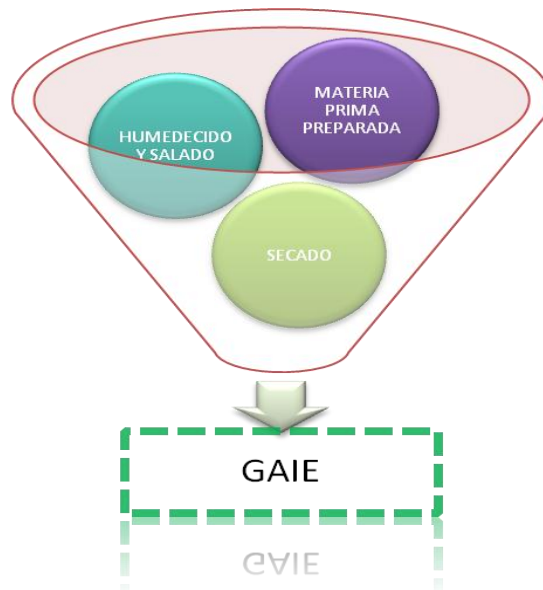
4.1.1 Mapa de los Procesos

Gráfico 4.1.1.1, Proceso de Abastecimiento Actual



Elaborado: El Autor

Gráfico 4.1.1.2, Proceso de Producción Actual



Elaborado: El Autor

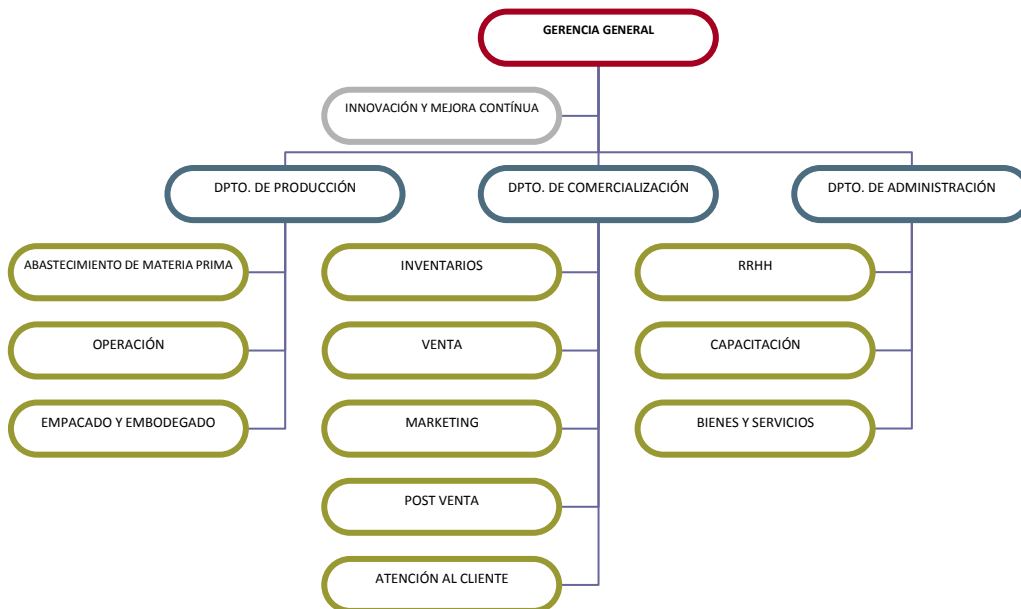
Gráfico 4.1.1.3, Proceso de Comercialización Actual



Elaborado: El Autor

Como se observa de las gráficas anteriores (4.1.1.1, 4.1.1.2 y 4.1.1.3), el desarrollo organizacional y funcional de la empresa carece de muchos componentes primordiales para el desarrollo del negocio, como son Departamento de RRHH, de Marketing, de Ventas, de Producción, de Logística, entre otros.

Diagrama 4.1.1.1, Organigrama GAIE Propuesto



Elaborado: El Autor

4.1.2 Matriz de los Procesos

Tabla 4.1.2.1, Matriz Actual de Procesos

MATRIZ VALORADA DE PROCESOS			
MACROPROCESO	PROCESO BATCH	TAREA	TIEMPO
OPERACIÓN PARA PRODUCCIÓN DE GAIE	ABASTECIMIENTO	CHEQUEO DE INVENTARIOS	0,50
		SELECCIÓN DE MATERIA PRIMA	0,15
		COMPRA DE MATERIALES Y REPUESTOS	4,00
	PRODUCCIÓN	PREPARACIÓN DE MATERIA PRIMA	0,50
		PREPARACIÓN DE INGREDIENTES	0,30
		HUMEDECIDO, MEZCLADO Y SALADO	4,00
		SECADO	20,00
		PREPARACIÓN DEL PROCESO DE EXPLOSIÓN	0,15
		CALIBRACIÓN DEL PROCESO DE EXPLOSIÓN	0,50
		ALIMENTACIÓN DEL PROCESO	0,15
		ELABORACIÓN DEL BATCH GAIE	3,00
	COMERCIALIZACIÓN	CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO	0,30
		CONTROL DE CALIDAD	0,50
		EMPACADO Y SELLADO	2,00
		ALMACENAMIENTO	0,30
		TOTAL HORAS PROCESO BATCH (HORAS)	36,35

Elaborado: El Autor

Tabla 4.1.2.2, Matriz de Procesos Propuesta

MATRIZ VALORADA DE PROCESOS				
MACROPROCESO	PROCESO BATCH	TAREA	ACTIVIDAD	TIEMPO
OPERACIÓN PARA PRODUCCIÓN DE GAIE	PRODUCCIÓN	ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA	CHEQUEO DE MATERIA PRIMA	0,10
			SELECCIÓN DE MATERIA PRIMA	0,10
		OPERACIÓN	PREPARACIÓN DE MATERIA PRIMA	0,40
			PREPARACIÓN DE INGREDIENTES	0,20
			HUMEDECIDO, MEZCLADO Y SALADO	3,50
			SECADO	20,00
			PROCESO DE EXPLOSIÓN	0,10
			CALIBRACIÓN EXPLOSIÓN	0,30
			ALIMENTACIÓN PROCESO BATCH	0,10
			ELABORACIÓN BATCH GAIE	3,00
		EMPACADO Y EMBODEGADO	CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO	0,20
			CONTROL DE CALIDAD	0,20
	EMPACADO Y SELLADO		1,50	
	ALMACENAMIENTO		0,30	
	COMERCIALIZACIÓN	INVENTARIOS	CHEQUEO DE INVENTARIOS	0,10
		VENTA	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	0,40
		MARKETING, POST VENTA Y ATENCIÓN AL CLIENTE	SEGUIMIENTO Y PROPUESTAS	0,30
	ADMINISTRACIÓN	RECURSOS HUMANOS	PAGOS Y NÓMINA	0,30
		CAPACITACIÓN	PREPARACIÓN Y COORDINACIÓN	0,30
		BIENES Y SERVICIOS	COMPRA DE MATERIA PRIMA	0,50
COMPRA DE MATERIALES Y REPUESTOS			0,50	
INNOVACIÓN Y MEJORA CONTÍNUA		UNIDAD DE ASESORIA	2,00	
		TOTAL HORAS PROCESO BATCH (HORAS)	34,40	

Elaborado: El Autor

Como se puede apreciar, de los totales de las matrices actual y propuesta, existe una diferencia de 1,95 horas por proceso batch en la matriz propuesta.

Tabla 4.1.2.3, Matriz de Flujos Incrementales

FLUJOS INCREMENTALES ENTRE MATRIZ ACTUAL Y PROPUESTA PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE GAIE				
MATRIZ PROPUESTA		MATRIZ ACTUAL		DIFERENCIA
ACTIVIDAD	TIEMPO	ACTIVIDAD	TIEMPO	TIEMPO (h)
CHEQUEO DE MATERIA PRIMA	0,10	CHEQUEO DE INVENTARIOS	0,50	0,40
SELECCIÓN DE MATERIA PRIMA	0,10	SELECCIÓN DE MATERIA PRIMA	0,15	0,05
PREPARACIÓN DE MATERIA PRIMA	0,40	PREPARACIÓN DE MATERIA PRIMA	0,50	0,10
PREPARACIÓN DE INGREDIENTES	0,20	PREPARACIÓN DE INGREDIENTES	0,30	0,10
HUMEDECIDO, MEZCLADO Y SALADO	3,50	HUMEDECIDO, MEZCLADO Y SALADO	4,00	0,50
SECADO	20,00	SECADO	20,00	0,00
PROCESO DE EXPLOSIÓN	0,10	PREPARAC. PROCESO DE EXPLOSIÓN	0,15	0,05
CALIBRACIÓN EXPLOSIÓN	0,30	CALIBRAC. PROCESO DE EXPLOSIÓN	0,50	0,20
ALIMENTACIÓN PROCESO BATCH	0,10	ALIMENTACIÓN DEL PROCESO	0,15	0,05
ELABORACIÓN BATCH GAIE	3,00	ELABORACIÓN DEL BATCH GAIE	3,00	0,00
CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO	0,20	CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO	0,30	0,10
CONTROL DE CALIDAD	0,20	CONTROL DE CALIDAD	0,50	0,30
EMPACADO Y SELLADO	1,50	EMPACADO Y SELLADO	2,00	0,50
ALMACENAMIENTO	0,30	ALMACENAMIENTO	0,30	0,00
CHEQUEO DE INVENTARIOS	0,10			
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	0,40			
SEGUIMIENTO Y PROPUESTAS	0,30			
PAGOS Y NÓMINA	0,30			
PREPARACIÓN Y COORDINACIÓN	0,30			
COMPRA DE MATERIA PRIMA	0,50			
COMPRA DE MATERIALES Y REPUESTOS	0,50	COMPRA DE MATERIALES Y REPUESTOS	4,00	3,50
INNOVACIÓN Y MEJORA CONTÍNUA	2,00			
TOTAL HORAS BATCH PROPUESTO	34,40	TOTAL HORAS BATCH ACTUAL	36,35	1,95

Elaborado: El Autor

Este hecho conlleva a concluir que la toma de decisiones del nuevo orgánico funcional es imperativo y decisivo para la consecución del único objetivo estratégico que se persigue, que es volver al negocio más rentable.

4.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA

4.2.1 Estrategia Genérica

Considerando la relación estrecha y coherencia que deben tener los procesos involucrados para la producción de GAIE, la ventaja competitiva generada por este análisis, deberá estar contenida en los siguientes términos:

- ✚ Reducción de tiempos muertos entre los procesos.
- ✚ Conformación de un equipo, que se encargue del marketing, venta y post-venta de los productos de GAIE.
- ✚ Conformación de un equipo, que se encargue de la capacitación en eficiencia, eficacia, liderazgo en producción, ventas y manejo procesos.
- ✚ Investigar la oportunidad brindada por la CFN o el MCPEC, en el otorgamiento de créditos, para pequeñas y medianas empresas. Este hecho permitirá a la empresa crecer en infraestructura de producción, actualizar la línea de producción existente y mejorar los métodos de control de calidad de los procesos y producto final.
- ✚ La modernización de la máquina productora de GAIE es determinante, toda vez que, se mejoraría el control en planta, se manejarían independientemente las variables involucradas y, se homogenizará la calidad del producto final.

4.2.1.1 Difusión

La difusión a los empleados, que alineada con la misión y visión de la empresa, debe tomar en cuenta, los resultados de la investigación de mercado y análisis de procesos, que constan en el presente informe.

El eje de aplicación debe ser transversal, a todos los niveles jerárquicos involucrados en el rol del negocio.

4.2.1.2 Enfoque

Cumplir las Estrategias, el Plan de Marketing y el Análisis de los Procesos involucrados, para poder generar una ventaja competitiva del producto GAIE en el mercado de la ciudad de Quito, permitiendo de esta manera a la empresa, la generación de réditos económicos mayores y aumentando el desarrollo humano – técnico – profesional – organizacional de sus colaboradores, que por derecho les corresponde.

Las estrategias que se deben considerar son:

- Aprovechar la oportunidad brindada por las campañas publicitarias del Gobierno Nacional “Primero Ecuador” para potencializar las fortalezas de nuestro producto en cuanto a un precio accesible y a un producto 100% nacional.
- Aprovechar la oportunidad brindada por la CFN o bancos de primer piso en el otorgamiento de créditos a las empresas para superar la debilidad de la falta de capital que posee actualmente la empresa unipersonal.
- Potencializar el consumo de productos light o productos de bajas calorías (galleta de arroz integral explotado, GAIE) mediante la participación en degustaciones, ferias, publicidad.
- Lograr una mejora sustancial en la exhibición primaria en los locales de venta al público e implementar la utilización de material Pop como: Colgantes, habladores, vibrines y/o afiches.
- Colaborar en el aumento de conciencia de los consumidores, en especial mujeres en el sentido de que “La comida light no solo es saludable, sino que además, ayuda a mantener su figura”.

CAPÍTULO No. 5

ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO

El presente análisis contempla dos flujos de caja, que pretenden evidenciar las incorporaciones de las mejoras en los procesos, considerando la inversión de USD 6,200 (seis mil doscientos dólares 00/100 de los Estados Unidos de Norteamérica) para el año 2012, conforme el Plan de Acción descrito en el numeral 3.7.1, mediante un crédito otorgado a cuatro años plazo, con una tasa de interés del 11,83% por una entidad bancaria que lo financie.

También considera una leve subida del PVP (precio de venta al público), dado por la proyección de la inflación, con un incremento de mano de obra para conseguir en el año 2014 el doble de la producción, enmarcados en el objetivo fundamental de la generación de mayores réditos económicos para la empresa sujeto de esta investigación.

Tabla 5.1, Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA, GAIE (2011-2015), CONSIDERANDO REINGENIERÍA DE PROCESOS						
CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		\$ 10.368,00	\$ 15.158,40	\$ 20.006,40	\$ 22.694,40	\$ 26.736,00
COMPRAS/EGRESOS		\$ 10.021,04	\$ 13.258,80	\$ 17.050,80	\$ 17.650,80	\$ 24.076,20
UTILIDAD APEI		\$ 346,96	\$ 1.899,60	\$ 2.955,60	\$ 5.043,60	\$ 2.659,80
IMPUESTOS (25%)		\$ 86,74	\$ 474,90	\$ 738,90	\$ 1.260,90	\$ 664,95
UTILIDAD NETA		\$ 260,22	\$ 1.424,70	\$ 2.216,70	\$ 3.782,70	\$ 1.994,85
DEPRECIACIONES (10%)		\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACIÓN DEL PROYECTO		\$ 1.010,22	\$ 2.174,70	\$ 2.966,70	\$ 4.532,70	\$ 2.744,85
INVERSIÓN FÁBRICA	\$ 2.100,00	\$ 1.455,14	\$ 1.455,14	\$ 1.455,14	\$ 1.455,14	\$ 1.455,14
INTERESES		\$ 101,86	\$ 101,86	\$ 101,86	\$ 101,86	\$ 101,86
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACIÓN DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO	(\$ 2.100,00)	(\$ 546,78)	\$ 617,70	\$ 1.409,70	\$ 2.975,70	\$ 1.187,85
VAFE	\$ 3.594,76					
VAN	\$ 1.494,76					
TIR	28%					
ID	1,71					
TASA INT. PYMES NOV/11	11,83%					

ELABORADO: EL AUTOR

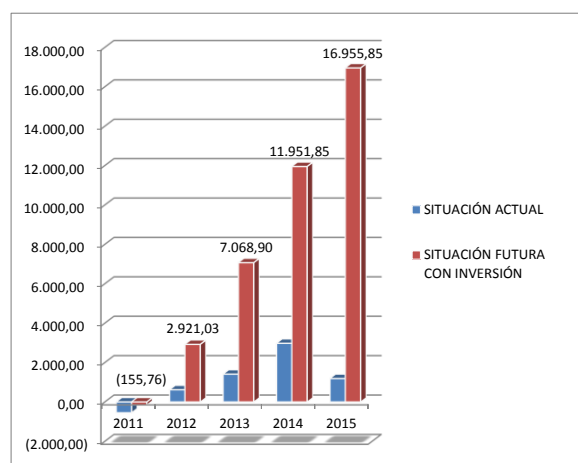
En la Tabla 5.2, que a continuación se expone, se ha tomado en cuenta las mejoras de los procesos, respaldadas por la contratación paulatina de personal hasta el año 2014, lo que se traduce en el aumento del flujo de ventas y se evidencia en los réditos finales resultado de los cambios propuestos.

Tabla 5.2, Flujo de Caja – Reingeniería de Procesos e Infraestructura

FLUJO DE CAJA, GAIE (2011-2015), CONSIDERANDO REINGENIERÍA DE PROCESOS E INFRAESTRUCTURA						
CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		\$ 10.368,00	\$ 18.508,80	\$ 27.552,00	\$ 37.296,00	\$ 47.760,00
COMPRAS/EGRESOS		\$ 9.499,68	\$ 13.538,10	\$ 17.050,80	\$ 20.284,20	\$ 24.076,20
UTILIDAD APEI		\$ 868,32	\$ 4.970,70	\$ 10.501,20	\$ 17.011,80	\$ 23.683,80
IMPUESTOS (25%)		\$ 217,08	\$ 1.242,68	\$ 2.625,30	\$ 4.252,95	\$ 5.920,95
UTILIDAD NETA		\$ 651,24	\$ 3.728,03	\$ 7.875,90	\$ 12.758,85	\$ 17.762,85
DEPRECIACIONES (10%)		\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACIÓN DEL PROYECTO		\$ 1.401,24	\$ 4.478,03	\$ 8.625,90	\$ 13.508,85	\$ 18.512,85
INVERSIÓN FÁBRICA	\$ 8.300,00	\$ 1.455,14	\$ 1.455,14	\$ 1.455,14	\$ 1.455,14	\$ 1.455,14
INTERESES		\$ 101,86	\$ 101,86	\$ 101,86	\$ 101,86	\$ 101,86
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACIÓN DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO	(\$ 8.300,00)	(\$ 155,76)	\$ 2.921,03	\$ 7.068,90	\$ 11.951,85	\$ 16.955,85
VAFE	\$ 24.587,37					
VAN	\$ 16.287,37					
TIR	48%					
ID	2,96					
TASA INT. PYMES NOV/11	11,83%					

ELABORADO: EL AUTOR

Gráfico No. 5.1, Comparativo de Situación Actual y Propuesta



Elaborado: El Autor

CAPÍTULO No. 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. La investigación de mercado arroja resultados, como por ejemplo que del universo consultado, existe un 67 % que consume galletas con alguna característica integral, no existe un reconocimiento de la marca “/arroz”, las personas que consumen galletas integrales lo hacen en cantidades de una o dos al día y resalta que desearían una presentación de un paquete de galletas de 6 unidades. Es notorio la predilección de compra en supermercados, tiendas de barrio y panaderías.
2. El producto sustituto directo, está lejos de competir en calidad, precio y oportunidad de consecución.
3. De acuerdo con los datos que maneja la Cámara de Comercio de Quito, hasta el año 2007, se introdujeron 126 variedades de productos de bebidas y alimentos “light”; estimándose consumos individuales de 3 kg/año.
4. La demanda insatisfecha calculada presenta una diferencia de 9.582 familias con opción de compra en la ciudad de Quito, que no han sido atendidas. Podemos obtener también la relación de que existe una sobredemanda del orden del 772,74 % en la ciudad de Quito.
5. Del análisis FODA, entre algunas conclusiones, se recalca que la generación de ventaja competitiva es directamente proporcional a la implementación de estrategias que generen valor al producto, pues la competencia en cualquier nivel lo está haciendo.

6. Los factores claves de éxito a mencionar son:

- Mejorar e incrementar los Canales de Distribución, para una atención eficiente y oportuna.
- Mejorar la Localización Geográfica del producto en el mercado de Quito, para que el producto se encuentre al alcance del comprador.
- Realizar seguimiento y conducción de la gestión en ventas.
- Explotar la falta de competencia en precio, plaza y oportunidad de compra.
- Utilizar publicidad adecuada.

7. Las Estrategias Corporativas a utilizar serán:

- Aprovechar la oportunidad brindada por las campañas publicitarias del Gobierno Nacional “Primero Ecuador” para potencializar las fortalezas de nuestro producto en cuanto a un precio accesible y a un producto 100% nacional. (Maxi-Maxi, Ofensiva)
- Aprovechar la oportunidad brindada por la CFN de otorgar créditos a las empresas para superar la debilidad de la falta de capital que posee actualmente la empresa unipersonal. (mini-Maxi, Adaptativa)
- Defendernos de la resistencia al cambio al estilo de alimentación actual, potencializando el consumo de productos light o productos de bajas calorías (galleta de arroz integral explotado, GAIE), mediante el abanico de posibilidades publicitarias existentes. (Maxi-Mini, Defensiva)

- Defendernos de la resistencia al cambio utilizando campañas BTL's para generar una conciencia en los consumidores, en especial mujeres. La comida light no solo es saludable, sino que además les ayudará a mantener su figura. (Mini-Mini, Supervivencia)
8. La toma de medidas correctivas como priorizar el “aumento de los canales de distribución”, indican y prevén el mejoramiento del proceso en tiempo real y obliga a trabajar proactivamente para la consecución de resultados propuestos, que efectivamente serán medibles en el aumento de la producción y la rentabilidad de la empresa, que se traduce automáticamente en una mejor calidad de vida de los empleados.
 9. Del Análisis de los Procesos, si bien es cierto que ha permitido a la empresa “mantenerse en el mercado”, no es menos cierto que en concordancia con las elucubraciones anteriormente mencionadas, se debe establecer por lo menos como actividades o tareas que deben llegar a procesos, la conformación de dos departamentos organizacionales, uno de Marketing, Ventas y Postventas y otro, de Producción y Logística. Los flujos incrementales evidencian la eficiencia que al proceso batch se entrega con los cambios organizacionales que se plantean para las actividades involucradas.
 10. La Estrategia Genérica de la Propuesta Estratégica deduce que el aumento de los réditos económicos está en función de la modernización y aumento de la infraestructura de producción de acuerdo a la demanda insatisfecha de mercado previamente establecida en las 5 capitalidades económicas de la ciudad de Quito.
 11. El Flujo de caja, permite visualizar el incremento de la utilidad neta en el Año 5 (Tabla 5.1, Flujo de Caja), que está en función de las herramientas utilizadas, para la generación de una ventaja competitiva de las GAIE para la ciudad de Quito.

6.2 RECOMENDACIONES

1. En el Ecuador, en términos sociales y productivos el cultivo del arroz es la producción más importante del país, pero el cultivo de este grano, también es importante en el tema nutricional ya que esta gramínea es la que mayor aporte de calorías brinda de todos los cereales. (Este comentario corrobora las opiniones de FAO, en su informe anual del año 2002).
2. Finalmente, el cumplimiento de Objetivos, Normas y Desempeños que plantea la presente investigación, tomado de la mano con la Sociabilización a todos los niveles de la utilización de las herramientas que permitirán la consecución de ventajas competitivas, todo el personal debe “no conocer” sino estar “completamente convencido” de que esto nos llevará al éxito y que los altos mandos le están apostando a la fuerza de trabajo para crecer.
3. El seguimiento y control del avance de cada uno de los Objetivos Operativos del Plan de Acción, permitirán al nivel jerárquico superior tomar decisiones acertadas en función del tiempo y lo más importante, objeto de este análisis e investigación, conseguir réditos económicos importantes con la aplicación oportuna de la teoría seguida de la ejecución práctica apalancada por las herramientas administrativas, financieras y de mercado que se ha aprendido.

BIBLIOGRAFÍA

A. Libros

- (1) INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Mc Daniel Carl - Gates Roger , 6ta. Edición, Thomson Editores SA de CV, Impreso en México, ISBN 920-686-366-4, 617 pp., 2006
- (2) SER COMPETITIVO, Porter e. Michael, Edición actualizada y aumentada, Harvard Business School Publishing Corporation, Impreso en España, ISBN 978-84-234-2695-9, 621 pp., 2008
- (3) DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA PYME, Maqueda LaFuente F.J., Editorial Díaz de Santos, Impreso en Madrid, ISBN 84-7978-022-3, 191 pp., 1992
- (4) CÓMO HACER REINGENIERÍA, Guía Indispensable paso a paso, Manganelli Raymond L. – Klein Mark M., Grupo Editorial Norma, Impreso en Colombia, ISBN 958-4-7752-3, 471 pp., 2004.
- (5) ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN, Coss Bu Raúl, Editorial Limusa, Impreso en México, ISBN 968-18-1327-8, 371 pp., 2005.
- (6) OTROS CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING, Domínguez José Ignacio, 2005
- (7) GERENCIA DE MARKETING, Estrategias y Programas, Gultinan Joseph P., Gordon W. Paul y Madden Tomas J.; Mc Graw Hill Companies, Sexta Edición, Impreso en Colombia, ISBN 958-600-828-2, 470 pp., 1999
- (8) Libro de Comercio Exterior; ARANCEL DE IMPORTACIONES DEL ECUADOR (Resolución 587 COMEXI, Resolución 014 CONCAL, Cierre de Preferencias Arancelarias) , Resumen del Libro, 17.06.2011

B. Links

- (1) Wikipedia; La Enciclopedia Libre; <http://es.wikipedia.org/wiki/Arroz>
- (2) Wikipedia; La Enciclopedia Libre; http://es.wikipedia.org/wiki/Arroz_integral
- (3) Diccionario Farlex; <http://es.thefreedictionary.com/saludable>
- (4) Diccionario Farlex; <http://es.thefreedictionary.com/nutritivo>
- (5) Diccionario Farlex; <http://es.thefreedictionary.com/alimenticio>
- (6) Wikipedia; La Enciclopedia Libre; http://es.wikipedia.org/wiki/Arroz_inflado
- (7) Enciclopedia Británica, 2007; Ediciones Larrouse
<http://enciclopedia.us.es/index.php/Adiab%C3%A1tico>
- (8) Conceptos Básicos de Neumática e Hidráulica;
http://www.sapiensman.com/neumatica/neumatica_hidraulica22.htm
- (9) Wikipedia; La Enciclopedia Libre; <http://es.wikipedia.org/wiki/Gluten>
- (10) Diabetes and Hormone Center of the Pacific;
<http://www.endocrinologist.com/Espanol/diabetes.htm>
- (11) Conceptos y Definiciones; Wikipedia; La Enciclopedia Libre;
<http://es.wikipedia.org/wiki/Macrobi%C3%B3tica>
- (12) Alimentación Sana; <http://www.sanopordentro.com/dieta-definicion.html>

ANEXOS FOTOGRÁFICOS

A.1 PLANTA PROCESADORA DE GAIE



A.2 MAQUINA ELABORADORA DE GAIE



A.3 PUBLICIDAD UTILIZADA DEL PRODUCTO



Galletas de Arroz Integral

- Dietética
- Altamente Nutricional
- Producidas para el público en general especialmente para: Diabéticos, Celíacos y Macrobióticos

BRUSGE S.A.

daruedaa@hotmail.com • telefax (593 2) 237 07 04 237 83 57 099 780 497



Galletas de Arroz Integral Explotado

- Dietética
- Altamente Nutricional
- Producidas para el público en general especialmente para Diabéticos, Celíacos y Macrobióticos

chocolate

FABRICADAS POR BRUSGE SA.

daruedaa@hotmail.com
Tumbaco, Quito - Ecuador Télf. 2370704 - 084008891

A.4 GALLETAS DE ARROZ INTEGRAL EXPLOTADO



A.5 GALLETAS DE ARROZ INTEGRAL EXPLOTADO ENCHOCOLATADA

