

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial
Con especialización en administración de empresas

TEMA:

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA
CONSORCIO TALÁHASY Y ASOCIADOS PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
HUEVOS ECOLÓGICOS EN LOS PRINCIPALES MERCADOS DE LA CIUDAD
DE QUITO.

AUTOR:

DIEGO ANDRÉS SANDOVAL RAMOS

DIRECTORA:

MSc. Ing. Narciza Aguirre R.

Quito, Julio 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor

Quito, Julio de 2011

Diego Andrés Sandoval Ramos

DEDICATORIA

Al Consorcio TALÁHASY por abrirme las puertas de su prestigiosa empresa y brindarme su confianza para el desarrollo de esta investigación para de esta manera permitirme aportar con los conocimientos adquiridos a esta gran familia, y así poder cuidar de la salud de todos los ecuatorianos.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, que es mi guía y ayuda en todos los pasos que doy en mi diario vivir, a mi esposa Andrea por ser el pilar fundamental de mi vida, por su comprensión y dedicación, a mi hijo Adrián Alejandro razón de mi vida e inspiración, a mis padres Carlos y Teresa por ser un ejemplo de trabajo y perseverancia. A toda mi familia y a la institución universitaria por brindarme las bases necesarias para crecer personal y profesionalmente, ya que de esta manera podré poner en práctica todos mis conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera.

ÍNDICE

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	VIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	X

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN.....	1
1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1.2 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DEL PROBLEMA.....	3
1.2 DELIMITACIÓN.....	4
1.2.1 ESPACIAL.....	4
1.2.2 TEMPORAL.....	5
1.2.3 UNIDADES DE OBSERVACIÓN.....	5
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 GENERAL.....	5
1.3.2 ESPECÍFICOS.....	6
1.4 BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	6

CAPÍTULO II

ENTORNO DE LA EMPRESA

2.1 INTRODUCCIÓN.....	8
2.2 ENTORNO EXTERNO.....	9
2.2.1 SECTOR AVÍCOLA NACIONAL.....	10
2.2.1.1 FACTORES ECONÓMICOS.....	11

2.2.1.1.1	PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL ECUADOR	13
2.2.1.1.2	TASAS DE INFLACIÓN.....	14
2.2.1.1.3	TASAS DE INTERÉS.....	16
2.2.1.2	FACTORES SOCIO-CULTURALES	17
2.2.1.3	FACTORES POLÍTICOS	18
2.2.1.4	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	18
2.2.2	MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	22
2.3	ENTORNO INTERNO	26
2.3.1	ACTIVIDADES PRIMARIAS	28
2.3.1.1	LOGÍSTICA INTERNA	28
2.3.1.2	OPERACIONES	28
2.3.1.3	LOGÍSTICA EXTERNA	31
2.3.1.4	MARKETING Y VENTAS	32
2.3.2	ACTIVIDADES DE APOYO	33
2.3.2.1	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA Y ORGANIZACIÓN	33
2.3.2.2	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	35
2.3.2.3	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	36
2.3.2.4	ABASTECIMIENTO.....	36

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1	ESTUDIO DE MERCADOS	39
3.1.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1.1.1	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1.1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.1.1.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
3.1.1.4	DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS	41
3.1.1.5	PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
3.2	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.3	DEMANDA.....	61

3.3.1	CUANTIFICACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	61
3.4	OFERTA.....	63
3.4.1	CUANTIFICACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA DE LA OFERTA	65
3.5	DEMANDA INSATISFECHA	69
3.6	ANÁLISIS DE LOS PRECIOS.....	69

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

4.1	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	71
4.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	71
4.2.1	ANÁLISIS FODA	72
4.2.1.1	OPORTUNIDADES	72
4.2.1.2	AMENAZAS.....	73
4.2.1.3	FORTALEZAS	73
4.2.1.4	DEBILIDADES	74
4.2.2	MATRIZ EFE Y EFI.....	75
4.2.2.1	CONCLUSIONES DE LAS MATRICES	79
4.2.3	MATRICES DE IMPACTO.....	79
4.2.3.1	CONCLUSIONES DE LAS MATRICES DE IMPACTO	82
4.3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA.....	84
4.3.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	84
4.3.1.1	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	84
4.3.1.2	MISIÓN.....	86
4.3.1.3	VISIÓN	87
4.4	DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	87
4.5	PLAN DE MARKETING	88
4.5.1	PROSPECCIÓN DEL CLIENTE.....	88
4.5.2	OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA	89
4.5.3	MATRIZ DOFA	90
4.5.4	MARKETING ESTRATÉGICO	93

4.5.5	PLAN TÁCTICO DE MARKETING	93
4.5.5.1	TÁCTICAS DE PRODUCTO	94
4.5.5.2	TÁCTICAS DE PRECIO.....	100
4.5.5.3	TÁCTICAS DE PLAZA	105
4.5.5.4	TÁCTICAS DE PROMOCIÓN	109

CAPÍTULO V

MÉTODO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN

5.1	MÉTODO DE CONTROL FINANCIERO.....	111
5.1.1	RESULTADOS FINANCIEROS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ..	111
5.1.2	INVERSIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	111
5.1.3	PROYECCIÓN DE INGRESOS	112
5.1.4	PROYECCIÓN DE LOS COSTOS Y GASTOS	113
5.1.5	BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADO	114
5.1.6	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	114
5.1.7	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE MARKETING	115
5.1.7.1	TASA DE DESCUENTO	115
5.1.7.2	VALOR ACTUAL NETO	116
5.1.7.3	TASA INTERNA DE RETORNO.....	117

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	CONCLUSIONES.....	118
6.2	RECOMENDACIONES	119
	BIBLIOGRAFÍA	120
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	122
	ANEXOS	125

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto muestra el desarrollo de la planificación estratégica de marketing para la distribución de huevos ecológicos en los mercados de la ciudad de Quito por parte de la empresa Consorcio Talahasy y asociados.

El documento se ha dividido en seis capítulos, el primero correspondiente a los antecedentes y problemática que el proyecto busca resolver; el segundo que analiza los factores que afectan al sector de producción avícola nacional tanto en el aspecto económico, social, político y tecnológico, posteriormente se analiza la intensidad competitiva del sector a través de la fuerzas de Porter, determinando que el sector mantendrá su rentabilidad en el largo plazo a pesar de la alta intensidad competitiva por la presencia de empresas grandes como Pronaca, Huevos Oro y AVESCA.

El análisis interno se lo realiza a través de la cadena de valor que identifica falencias en la infraestructura, mercadeo y procesos de la empresa, lo que facilita posteriormente la construcción de las matrices estratégicas FODA, EFE, EFI y las matrices de impacto con determinándose las estrategias y tácticas a implementar.

En lo que al estudio de mercado se refiere los factores que condiciona la compra son: margen de ganancia, buen precio de venta a consumidor final, calidad en el producto (peso y frescura), además se constato que en los mercados de la ciudad de Quito se consumen más de 75 cubetas en el 57% de los comerciantes y entre el rango de 51 a 75 el 27%. Esto permite estimar la existencia de una demanda insatisfecha creciente por encima de las 48 mil toneladas de huevos hasta el año 2020.

En el capítulo estratégico se determina los principios corporativos, la misión y visión del negocio, para posteriormente determinar que la estrategia a implementarse será la de Enfoque de alta segmentación en busca de la diferenciación.

La puesta en marcha de la planificación estratégica requiere de inversión de 23.499 dólares para ejecución, esto genera ingresos de 55.919,15 a 81.871,37 en espacio de 5 años. Con una utilidad de 10.185,27 dólares a 14.912,29 dólares en un tiempo similar.

La evaluación financiera muestra que es positiva la implementación del plan con un Valor Actual Neto de 30.945,08 dólares, y una tasa interna de retorno de 53,72% lo que muestra una propuesta rentable superior a la tasa de descuento 15,8%.

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Granja Campo Grande propiedad del Consorcio TALÁHASY y Asociados, esta dedicada a la crianza de gallinas ponedoras con el objeto de buscar una mejor nutrición en las familias ecuatorianas, es por esta razón que ha creado un nuevo producto “Huevos Ecológicos”, el cual su estudio ha demorado alrededor de 10 años para llegar a realizar un beneficio óptimo para el consumo.

El huevo ecológico u orgánico es el producto del manejo ecológico de la ganadería respetando tres aspectos fundamentales en la actividad de explotación: el bienestar del animal, la seguridad alimentaria a través de la eliminación del uso de aditivos, vitaminas y medicinas externas al proceso de producción natural y la reducción del impacto medio ambiental

La creciente demanda de productos ecológicos y la madurez del proceso de producción en la provincia de Tungurahua, hacen que la organización despierte la necesidad de diseñar un plan de mercadeo que contribuya a ampliar la cobertura hacia mercados de ciudades cercanas, el destino principal será la ciudad de Quito con un total promedio de 54 mercados de acopio y comercialización de alimentos y 39 ferias libres¹.

Para ello se han identificado varias necesidades para el campo de acción; la capacidad de producción subutilizada, estructura administrativa y organizacional concentrada en la producción, actividades comerciales empíricas, imagen y publicidad. El Consorcio TALÁHASY y Asociados tiene una debilidad grave respecto al valor generado por las actividades de marketing y ventas. El centro de la problemática es la inexistencia de un departamento de mercadeo y comercialización que desarrolle estrategias para la mejora en la distribución del producto, la carencia de presupuesto para esta actividad es una constante.

El plan estratégico de marketing producto de esta investigación contribuye a identificar las

¹ EL COMERCIO, “Los comerciantes se oponen a la reestructuración de los mercados”, Publicado el 3 de Junio de 2010, Tomado de: <http://www.elcomercio.com/2010-06-03/Noticias/Quito/Noticias-Secundarias/EC100603P15PROTESTASMERCADOS.aspx>

actividades estratégicas que la empresa deberá implementar para el cumplimiento de los objetivos de crecimiento tanto en el área productiva, comercial y financiera, demostrando los beneficios financieros de su aplicación beneficiando a personas naturales o empresas interesadas productoras de huevos ecológicos, que deseen participar en la comercialización de su producto en asociación con el Consorcio TALÁHASY y Asociados, previo a negociación respecto de cuotas de producción y otros aspectos a determinarse.

El sector avícola muestra un crecimiento sostenido durante los últimos 10 años, esto muestra que el consumo local de huevos se incrementa de forma constante lo que indica oportunidades para realizar negocios, en especial cuando el consumo per cápita de huevos crece a un ritmo anual del 7% con una producción de 123.186 toneladas métricas

Para la determinación del tamaño de la muestra se han seleccionado 5 mercados de los más relevantes de la ciudad, la selección se ha realizado en función de los puntos cardinales y la periferia, además tomando en cuenta los de mayor afluencia de consumidores finales y de comerciantes según datos del Municipio de Quito.

Para la obtención de resultados de este estudio es importante conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa lo cual determina el campo de acción, es así que mediante este estudio se evidencia que las oportunidades de mercado para la empresa Consorcio Tálahasy y Asociados son en promedio más altas que las amenazas, lo que indica que utilizando estrategias correctas la organización está en la posibilidad de crecer y desarrollarse obteniendo parte de la rentabilidad que este le ofrece. Por otro lado la matriz DOFA contribuye a seleccionar de forma clara las estrategias de mercadeo que la organización debe aplicar para desarrollar su ventaja competitiva y obtener resultados comerciales de importancia.

Dentro de esta investigación parte importante es el acercamiento directo con los vendedores en los principales mercados de la ciudad de Quito, conocer el producto que ofrecen a sus clientes, la calidad, su costo, beneficio, proveedor principal a fin de obtener insumos que permitan mediante una encuesta realizar el estudio, de este modo se busca introducir al mercado la venta y distribución de los huevos ecológicos generando el conocimiento y consumo de un producto de calidad natural y con propiedades nutricionales.

Se concluye así que luego del estudio realizado el producto huevos ecológicos tiene gran acogida en los mercados de la ciudad de Quito para la comercialización y consumo.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

1.1.1 Descripción del problema

La empresa Granja Campo Grande propiedad del Consorcio TALÁHASY y Asociados desde hace ya varios años ha venido trabajando de forma activa en la crianza de gallinas ponedoras con el objetivo de producir huevos ecológicos, para entender el concepto el huevo ecológico u orgánico es el producto del manejo ecológico de la ganadería respetando tres aspectos fundamentales en la actividad de explotación: el bienestar del animal, la seguridad alimentaria a través de la eliminación del uso de aditivos, vitaminas y medicinas externas al proceso de producción natural y la reducción del impacto medio ambiental.

La granja de acuerdo a las condiciones genéticas de las gallinas ponedora, ha determinado producir un promedio de 230 huevos por año por cada animal contando con un total de 3.000 aves de las cuales el 60% actualmente se encuentran en producción, según el Ing. Franklin Fuentes Gerente General de la empresa, la cantidad producida anualmente es de 414.000 huevos.

Tradicionalmente la empresa ha concentrado la comercialización del producto en mercados locales de la provincia de Tungurahua, colocando de forma mensual un promedio de 34.000 huevos ecológicos a través de medios propios de distribución. Sin embargo la creciente demanda de productos ecológicos y la madurez del proceso de producción hacen que la organización despierte la necesidad de diseñar un plan de mercadeo que contribuya a ampliar la cobertura hacia mercados de ciudades cercanas, el destino principal será la ciudad de Quito con un total promedio de 54 mercados de acopio y comercialización de alimentos y 39 ferias libres².

² EL COMERCIO, “Los comerciantes se oponen a la reestructuración de los mercados”, Publicado el 3 de Junio de 2010, Tomado de: <http://www.elcomercio.com/2010-06-03/Noticias/Quito/Noticias-Secundarias/EC100603P15PROTESTASMERCADOS.aspx>

La cantidad de estos establecimientos hace atractivo para la empresa, el crear un plan de mercadeo que coloque la producción en la mayor cantidad de centros de acopio (mercados) de la ciudad.

La necesidad del diseño de un plan de mercadeo para el Consorcio TALÁHASY nace de las siguientes causas:

- Capacidad de producción de la granja de alta calidad aunque explotada en un 60%.
- Poca tecnificación en el proceso de venta, los huevos de la granja Campo Grande se comercializan mayormente en mercados locales con poco nivel de medición sobre la efectividad en la rotación del producto en los canales de distribución como autoservicios y mayoristas.
- Carencia de un plan de mercadeo nacional que potencie la introducción del producto y genere rentabilidad para la Granja en el corto plazo.
- Crecimiento acelerado de la Granja sin tomar en cuenta la necesidad de mejorar las estructuras organizacionales y crear departamentos que faciliten la colocación del producto en el mercado nacional.
- Desconocimiento del concepto de los huevos ecológicos en una porción significativa del mercado local y de las ventajas que estos proporcionan desde el aspecto nutricional y de salud.
- Deficiencias en el mercadeo del producto relacionadas con la marca, empaque y distribución al canal.
- Nichos en mercado local desatendidos y con poco conocimiento de los huevos ecológicos.

Este entorno interno y externo para la Granja Campo Grande ha limitado el crecimiento, a pesar de no mermar la utilidad generada crea un entorno desfavorable en especial cuando la oportunidad de mercado para la comercialización del producto se está incrementando, tal es así que solo entre la última década (1999 -2009) de acuerdo a datos de la Corporación Nacional de Avicultores (CONAVE) la producción de huevos creció en un 198%, a junio del año 2009 se estimó una producción promedio anual de 108.000 toneladas métricas³.

A esto, los efectos derivados de la problemática es la poca difusión y por consiguiente la reducción potencial de beneficios económicos que se pueden obtener de la venta de los huevos ecológicos en el mercado ecuatoriano cuyo consumo anual per cápita de huevos es de 114 unidades según datos de la FAO; en especial cuando varios estudios muestran que la producción de huevos en condiciones naturales bajo estándares de calidad brindan mejores características organolépticas (Aspecto, Sabor y Textura).

El crecimiento no programado de la cantidad producida y demandada en los mercados actuales de la Granja Campo Grande ha ocasionado que la estructura organizacional actual se muestre vulnerable, con alta concentración de recurso humano en actividades de producción para atender a camas de 500 aves.

El personal administrativo se ha reducido al Gerente General, Asistente y Chofer para entregas; las actividades comerciales del negocio se limitan al empirismo de los directivos y a la venta directa a distribuidores pequeños en fundas plásticas con una descripción genérica de producto sin marca.

1.1.2 Identificación de indicadores del problema

Entre los indicadores del problema se pueden establecer:

³DIARIO HOY, En línea: La producción Avícola alimenta al Ecuador, Publicado el 4 de Junio de 2009, en www.hoy.com.ec/coticias-ecuador/laproducciónavicolaalimentaatoe Ecuador-351678.html

Tabla No 1 Descriptor		
Descriptor	Causas	Efectos
Capacidad de Producción subutilizada	La Granja Campo Alegre trabaja actualmente al 60% de su capacidad de producción total, porque no dispone el 10% de su infraestructura la cual se esta implementando.	Pérdida de oportunidades para la mejora de la rentabilidad actual del negocio en una industria con un crecimiento de 198% en 10 años; un promedio de 19,8% anualmente.
Estructura administrativa y organizacional concentrada en la producción	El crecimiento acelerado y especialización en actividades de producción la empresa posee 3000 aves con una producción del 60% de huevos ecológicos	Contracción del área administrativa y la limitación del desarrollo de planes comerciales en canales de distribución como autoservicios y mayoristas.
Actividades comerciales empíricas	Staff administrativo y comercial reducido	Deficiente sistema de comercialización fundamentado en canales tradicionales con un producto sin marca y que no aprovechas las ventajas de su composición frente al huevo tradicional
Imagen y publicidad inexistentes	Poca Inversión en actividades de mercado para posicionamiento de marca y distribución	La mayor parte de las personas, en especial en zonas urbanas desconocen de la existencia de huevos ecológicos y sus ventajas.

Fuente: Elaboración propia, 2011

Elaborado por: Andrés Sandoval

1.2 DELIMITACIÓN

1.2.1 Espacial

La delimitación espacial de la investigación considera dos lugares: la ciudad de Ambato, ubicada en la Provincia de Tungurahua en concreto en las instalaciones de la granja propiedad del Consorcio TALÁHASY y Asociados, ubicadas en **Av. Los Atis y Vedoya**, como lugar de recolección de información sobre el negocio y para varios análisis, recolección de información primaria sobre consumo y demanda de los huevos ecológicos la delimitación se extenderá a los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito.

Tabla No 2		
Delimitación del proyecto		
Delimitación espacial del proyecto	Domicilio de la Granja Campo Grande	Ambato, Av. Los Atis y Vedoya
	Levantamiento de información sobre la demanda de huevos ecológicos	Quito, Provincia de Pichincha, Mercados y Ferias Libres.

Fuente: Elaboración propia, 2011

Elaborado por: Andrés Sandoval

1.2.2 Temporal

La investigación a realizarse tomará como referencia datos históricos de 2 años anteriores para la evaluación interna de la empresa y una proyección de 5 años para la evaluación del impacto financiero del plan de marketing a crear como motivo de este proyecto.

1.2.3 Unidades de Observación

La unidad de análisis para la investigación será el sector avícola nacional en lo referente a la producción de huevos industriales y ecológicos, el comportamiento de la empresa Granja Campo Grande en los últimos años y la potencialidad de crecimiento con la propuesta comercial. Por otro lado se analizará el esquema estratégico para la introducción y comercialización de huevos ecológicos en los mercados de Quito.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Diseñar el plan estratégico de marketing para la empresa Consorcio TALÁHASY y Asociados para la distribución de huevos ecológicos en los principales mercados de la ciudad de Quito.

1.3.2 Específicos

- Desarrollar un análisis de la situación de la empresa, el sector avícola nacional y la industria de la producción de huevos ecológicos en el país.
- Realizar el estudio de mercado que permita determinar la demanda potencial de huevos ecológicos en los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito.
- Diseñar el plan estratégico de marketing para la introducción y comercialización de huevos ecológicos para la granja propiedad del Consorcio TALÁHASY y Asociados.
- Estimar en función de modelos financieros los beneficios que la empresa obtendrá con la implementación del plan estratégico de marketing en el mercado local.

1.4 BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

- **Autor**

El autor del presente proyecto de titulación es el principal beneficiario al obtener el título correspondiente otorgado por la Universidad, así como la aplicación de los conocimientos adquiridos, para ser un ciudadano útil a la sociedad y al desarrollo del país.

- **Universidad Politécnica Salesiana**

La Universidad Politécnica Salesiana habrá contribuido a la formación de un nuevo profesional en la rama administrativa e insertando al mercado personas formadas con calidad, criterio empresarial y social.

- **Empresa Granja Campo Grande**

El plan estratégico de marketing producto de esta investigación contribuirá a identificar las actividades estratégicas que la empresa deberá implementar para el cumplimiento de los objetivos de crecimiento tanto en el área productiva, comercial y financiera, demostrando los beneficios financieros de su aplicación.

- **Otros productores de huevos ecológicos**

La investigación beneficiará a personas naturales o empresa interesadas productoras de huevos ecológicos, interesadas en incentivar la comercialización de su producto en asociación con el Consorcio TALÁHASY y Asociados, previo a negociación respecto de cuotas de producción y otros aspectos a determinarse.

- **Estudiantes**

La documentación resultante servirá como apoyo para compañeros estudiantes que requieran de una guía para el desarrollo de sus proyectos de titulación.

CAPÍTULO II

ENTORNO DE LA EMPRESA

2.1 INTRODUCCIÓN

El plan de marketing es un documento escrito en el que de forma sistémica y estructurada se define los objetivos, estrategias y acciones a tomar por una determinada organización en pro de mejorar su relación con los clientes y el mercado en general.

Las fases del plan de marketing se pueden resumir en tres⁴:

- Análisis y Diagnóstico
- Decisiones estratégicas de marketing
- Decisiones operativas de marketing

El presente capítulo desarrolla la primera fase de la planificación de mercadeo a proponer para la empresa Consorcio TALÁHASY y Asociados, productora de huevos ecológicos ubicada en la ciudad de Ambato, en la provincia de Tungurahua. La capacidad actual de la granja es en términos generales, es de 10.000 aves ponedoras, actualmente se cuenta con 5000 aves. Un galpón de 3.000 aves de levante, esto permite producir una cantidad anual de 414.000 huevos, según el Ing. Franklin Fuentes Gerente General de la empresa.

Para que una organización logre obtener ventaja competitiva que le permita mejorar su posición comercial, debe permanecer alerta y conocer los cambios que continuamente se dan en su entorno de esta manera puede aprovechar las oportunidades que generan los cambios y fortalecerse frente a sus competidores⁵.

El análisis desarrollado muestra el entorno externo e interno de la organización con el objeto de identificar las condiciones que el mercado local ofrece para la comercialización

⁴ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José Ma., El plan de marketing, Editorial ESIC, 2009, Pág. 86

⁵ DAVID, Fred R., Conceptos de administración estratégica, 1997.

de huevos verdes.

2.2 ENTORNO EXTERNO

El análisis del entorno externo se concentra en establecer las condiciones del mercado permitiendo identificar las oportunidades y amenazas que la industria presenta para la organización. En este se analizan los factores sociales, políticos, económicos y demás que componen el entorno a nivel macro y que inciden en el desempeño del Consorcio TALÁHASY.

Antes de describir los factores de mercado se hace necesario determinar la industria, sector y actividad que la empresa desarrolla, la tabla 3 muestra de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Unificada, dicha información:

Tabla No 3		
Industria / Sector / Actividad de la empresa		
Consorcio TALÁHASY y Asociados		
Sección	Código	Sector / Industria / Actividad
A		Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicio conexas.
A	01	Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicio conexas.
A	0122.3	Obtención de productos de animales vivos.
A	0122.30	Obtención de huevos de ave.

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Andrés Sandoval

El sector económico en el que se desarrolla el Consorcio TALÁHASY es la agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas, a esta pertenece el sector Avícola como industria dedicada a la obtención de productos de animales, que en el caso de la producción de huevos de ave corresponde a animales vivos.

Para analizar el entorno externo de una organización se deben considerar factores como:

- Factores Económicos: Se debe analizar la información proveniente del entorno económico general o local, tasas de interés, crecimiento económico del PIB e inflación.
- Factores Socio-Culturales: estos factores se asocian al comportamiento del consumidor local, su grado de formación, conductas de consumo, distribución de la población, valores sociales y calidad de vida.
- Factores Tecnológicos: se toma en cuenta el análisis ambiental y la evolución tecnológica en lo que respecta a la industria y las nuevas tendencias.
- Factores Político-Legales: Involucra elementos como; legislación, estabilidad política, política económica, política fiscal, política exterior, etc.
- Factores Ecológico-Ambientales: aspectos ecológicos y ambientales necesarios para que la producción avícola se considere segura para el medio ambiente.

2.2.1 Sector avícola nacional

Para entender el entorno externo de la empresa se debe analizar la información proveniente de la economía general, cultura de consumo, tecnología de producción, así como la evolución de la industria. El sector avícola nacional forma una cadena agroindustrial de importancia en la economía, la cadena productiva se compone de tres agentes económicos:

- Proveedores de insumos para la crianza, engorde y desposte de pollos para consumo de seres humanos.
- Granjas y Empresas productoras de carne y huevos de pollo.
- Intermediarios comerciales para la venta al por mayor y venta al detalle.

Esta estructura bien establecida en el mercado local produjo al año 2009 un total de 123.000 toneladas métricas de huevos y 383.000 toneladas métricas de carne de pollo, con una tasa de crecimiento superior al 5%, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla No 4	
Producción histórica del sector avícola	
Período 2000- 2009	
Año	Huevos
2000	68.840
2001	72.139
2002	78.300
2003	82.215
2004	93.725
2005	104.972
2006	100.000
2007	108.000
2008	115.343
2009	123.186

Fuente: AFABA, 2010

Elaborado por: Andrés Sandoval

En el Ecuador los resultados reflejan que el consumo per cápita de huevos ha crecido significativamente desde el 1990, la tabla 5 muestra el consumo per cápita del producto entre el año 1990 y 2009⁶.

Tabla No 5				
Cifras del sector avícola ecuatoriano				
Período 1990 - 2009				
Factor	Unidad	1990	2007	2009
Producción de huevos	TM	56.000	108.000	123.186
Consumo per cápita huevos	unid./per./año	91	140	161

Fuente: CONAVE, 2010

Elaborado por: Andrés Sandoval

2.2.1.1 Factores económicos

El entorno económico analiza las principales variables que afectan a la economía nacional con el objeto de estimar a futuro las condiciones que deberá soportar la planificación estratégica a proponer para el Consorcio.

⁶ **BIOALIMENTAR**, Sector Avícola Ecuatoriano, Tomado de http://www.bio.com.ec/biohuevo/sectora_ecuador.php, basado en EL LIBRO DEL HUEVO, CONAVE.

El sector avícola muestra un crecimiento sostenido durante los últimos 10 años, esto muestra que el consumo local se incrementa de forma constante lo que indica oportunidades para realizar negocios, en especial cuando el consumo per cápita de huevos crece a un ritmo anual del 7% con una producción de 123.186 toneladas métricas.

Este comportamiento se debe principalmente a las condiciones de producción que el sector ha desarrollado, la organización de asociaciones y federaciones de productores locales que en colaboración han mejorado conjuntamente los procesos productivos así como datos estadísticos sobre las importaciones de aves reproductoras, pollitas bb, huevo fértil y su producción, mejoras en los parámetros de ciclos productivos, para de esta manera proyectar la producción con 6 meses de anticipación e incrementar el número de aves en pie para producción de carne y huevos en un promedio del 2.1% anual desde el año 2000, como se muestra en la tabla 6.

Tabla No 6		
Población de aves para producción de huevos en el sector agrícola nacional		
Período 2000 - 2009		
Año	Línea de postura	Total Aves
2000	3.800	103.800
2001	4.070	114.070
2002	4.500	128.500
2003	4.752	138.752
2004	5.387	155.467
2005	6.033	171.121
2006	7.941	182.941
2007	8.735	197.735
2008	8.917	201.848
2009	9.102	206.046
2010	9.291	210.332

Fuente: AFABA, 2010

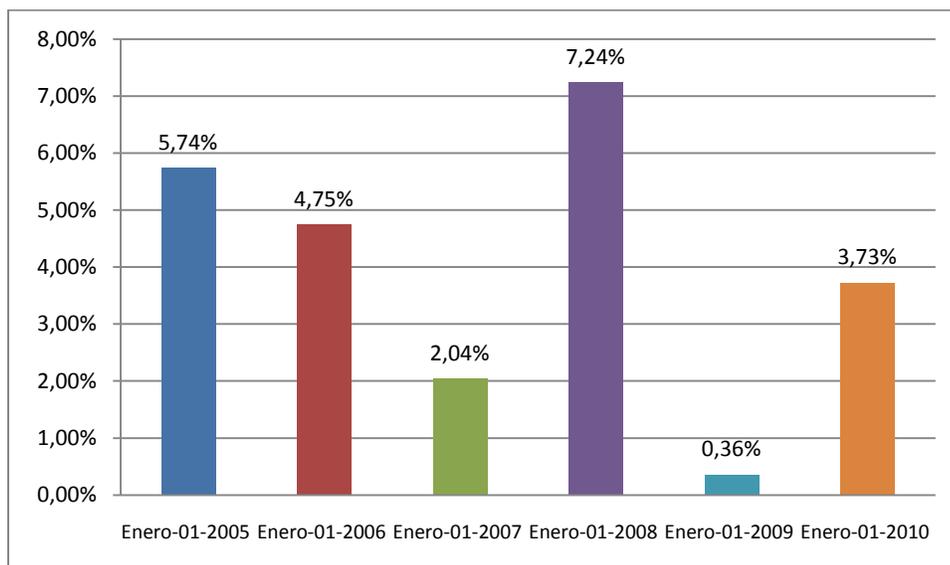
Elaborado por: Andrés Sandoval

2.2.1.1.1 Producto Interno Bruto del Ecuador

El producto interno bruto nacional ha experimentado una reducción en los últimos dos años, al 2010 el crecimiento de la economía fue del 3,73%, superior al año 2009 que registra un crecimiento de 0,39%, como lo muestra el gráfico 4.

Gráfico No 4

Producto Interno Bruto del Ecuador Período 2006 - 2010



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Andrés Sandoval

La tendencia de crecimiento y recuperación se espera que se mantenga, según las proyecciones realizadas por el Banco Central, se espera que al año 2011 exista un crecimiento del 5% en la economía local, lo que propone un escenario positivo, más aún cuando el sector de mayor impacto en la economía nacional es la manufactura. El crecimiento del sector se ve de manifiesto en el desarrollo agropecuario del país cuyo Producto Interno Bruto (PIB) alcanza el 10,7% al 2009 ocupando el segundo sector productor de bienes luego del petróleo con un valor promedio 4.900 millones de dólares desde el 2005 al 2009, le siguen en importancia la construcción y la industria

manufacturera⁷. En el Ecuador, es un importante sector productivo dentro PIB agropecuario nacional, contribuye con alrededor del 13% por aves de carne y 3.5% por postura generando en toda la cadena agroindustrial en conjunto con la producción de maíz y soya alrededor de 500.000 empleos directos, sin tomar en cuenta las plazas indirectas producto de actividades de comercialización. Como se observa en los datos expuestos en la tabla anterior la relación entre la cantidad de aves destinadas para la obtención de carne y las de línea de postura mantienen una diferencia amplia, se puede concluir entonces que la producción de huevos es una de las actividades en el sector de menor costo y de mayor desarrollo.⁸

2.2.1.1.2 Tasas de inflación

En lo que a producción y consumo de alimentos se refiere, el indicador más relevantes es la inflación pues en función de su evolución las tendencias de consumo de los productos cambian demostrándose si su demanda es más o menos elástica. El indicador ha demostrado una reducción significativa desde el año 2009. Al mes de febrero de 2011 el índice inflacionario se ubica en 3,39%; manteniendo una tendencia similar respecto del año 2010 que cerró con una cifra acumulada de 3,33%, inferior a la registrada en el 2009 que fue de 4,31%⁹. Esta estabilidad es beneficiosa para la industria de producción avícola, pues permite la planificación de su cadena de suministros con más seguridad y mantener un precio competitivo para los distribuidores y consumidores finales. Uno de los aspectos que influyen mayormente en el desarrollo del sector avícola es el aprovisionamiento de insumos que garanticen la salud de las aves y su cuidado, del total del cultivo nacional de maíz el 90% se destina a la producción de balanceados, pero la producción y el rendimiento por hectárea es escaso por lo que se debe recurrir a procesos de importación de la gramínea.

La tabla 7 muestra el mercado de proveedores de balanceado y otros productos para el sector, los diez citados forman parte de AFABA.

⁷MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA, Sistema de Información Geográfica Agropecuaria, Cifras del sector agrícola nacional, Noviembre de 2010.

⁸ CONAVE, Informe de Presidencia Año 2007 – 2009, Archivo CONAVE, Pág. 1

⁹ INFORME MENSUAL DE INFLACIÓN, Febrero 2011, Banco Central del Ecuador

Tabla No 7
10 Empresas proveedoras más importantes
para el sector avícola nacional Capacidad en Toneladas métricas
Período 2006 - 2009

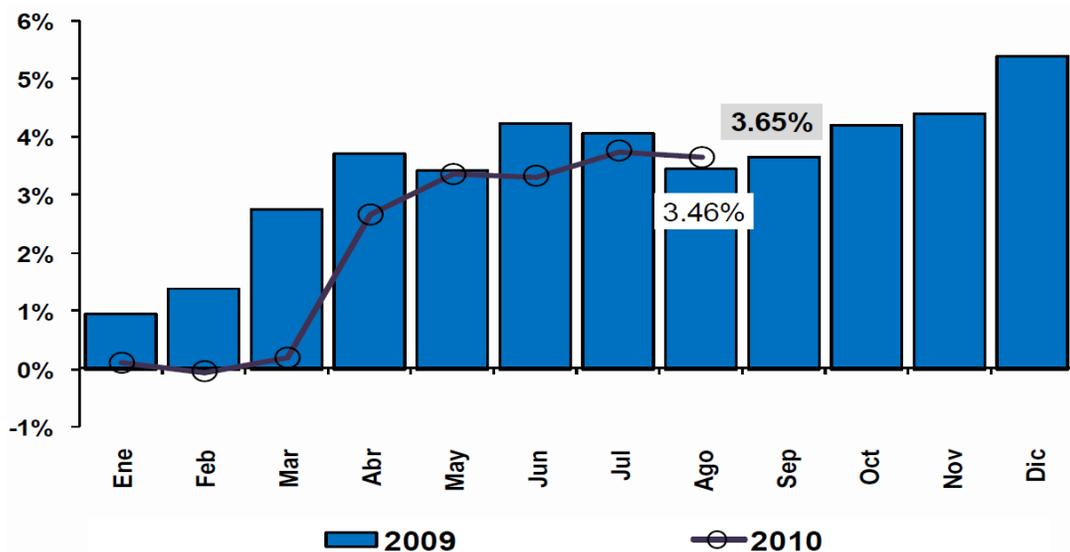
Empresa	TM 2006	TM 2007	TM 2008	TM 2009
Afaba	806.633,57	859.953,50	916.797,97	977.399,97
Pronaca	613.512,80	665.682,48	722.288,38	783.707,72
Expalsa	108.083,00	109.513,47	122.655,09	137.373,70
Champion	95.559,47	84.967,35	75.549,29	67.175,17
Grasas UNICL	77.964,47	84.337,96	91.232,47	98.690,61
Gisis	62.467,00	75.106,94	90.304,52	108.577,27
Liris	56.779,08	59.791,84	62.964,46	66.305,42
Agripac	55.255,41	54.546,94	53.847,55	53.157,13
San Isidro	33.364,21	35.665,31	38.125,11	40.754,57
Avesca	20.714,00	29.581,23	33.722,60	38.443,77

Fuente: AFABA

Elaborado por: Andrés Sandoval

El aprovisionamiento de insumos para la producción avícola se ve afectado por la inflación, lo que encarece el producto y reduce los márgenes de la industria, de enero a septiembre de 2010 los sectores de Agroindustria; y, Agropecuario y Pesca, registran las mayores tasas inflacionarias con el 3,86% y 2,40% respectivamente.

Gráfico No 7
Inflación en la agroindustria al año 2010



Fuente: Informe mensual de Inflación, Septiembre 2010.

Si bien la inflación puede encarecer el producto a nivel de consumidor final, este no modifica del todo su hábitos de consumo, se estima un consumo per cápita de huevos entre 7,5 y 8,5 kg/hab./año, ó 161 unidades por persona por año, aspecto que se debe a la gran disponibilidad del producto en el mercado y a la diversidad de precios.

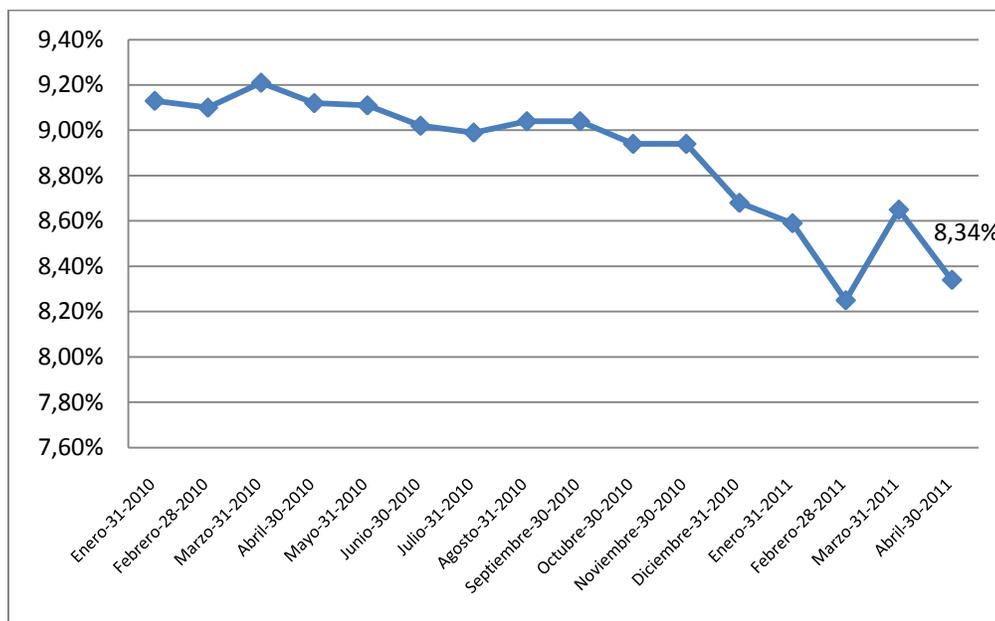
2.2.1.1.3 Tasas de interés

- **Tasa de interés activa**

La tasa de interés activa representa el valor referencial que cobran las instituciones financieras para colocar créditos en el mercado local, su evolución ha sido positiva reduciéndose de 9,04% al año 2009 a 8,68% al año 2010, esto facilita la apertura de líneas de crédito empresariales para la obtención de capital de trabajo o de inversión para las organizaciones, el gráfico 2.2 muestra la tendencia de la tasa en el mercado local.

Gráfico No 2.2

Evolución de la tasa activa de interés en el Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Andrés Sandoval

- **Tasa de interés pasiva**

La tasa de interés pasiva representa el valor porcentual que las instituciones financieras pagan por las inversiones realizadas, este indicador muestra una reducción de 5,24% al año 2009 a 4,28% al año 2010, su reducción limita las inversiones en la banca, sin embargo incentiva el desarrollo de proyectos empresariales que generen mayor desarrollo social.

2.2.1.2 Factores socio-culturales

En la actualidad, a nivel mundial, y según datos de la FAO (Organización para la Agricultura y la Alimentación) la producción de huevos de gallina se sitúa en 48,5 millones de toneladas. Esta producción da lugar a unos 867.000 millones de unidades (considerando una media de 98 gramos por unidad), es decir unos 72.250 millones de docenas. Asia es la región del mundo que mayor producción de huevos de gallina presenta hoy en día. Una parte muy importante de esta producción, aproximadamente el 65,4%, la aporta China, que por sí sola alcanza el 37,0% de la producción mundial, situándola por ello como la gran productora de huevos de gallina del mundo.

El continente europeo es la segunda zona productora de huevos. Su producción global es de unos 9,4 millones de toneladas. Otra gran potencia productora de huevos de gallina es Norteamérica. Su producción asciende a 6,9 millones de toneladas, de las cuales 5 millones de toneladas (el 67,7%) las aporta Estados Unidos.

El consumo de huevo en el Ecuador está también relacionado con los hábitos de alimentación, pues varios de los platos conocidos como tradicionales o típicos utilizan sea como ingrediente o como componente.

El alto consumo del producto también hace que la oferta incremente el precio, así al noviembre de 2010 se registra un precio de 3,00 dólares por la cubeta de 30 huevos, un precio por unidad de 10 centavos; aunque dependiendo del tamaño y marca los precios

pueden incrementarse hasta a 15 centavos por unidad. Los ingresos de los consumidores ecuatorianos mantienen una diferencia importante respecto de la estimación de los costos de la canasta básica, esto como complemento al comportamiento de compra de huevos. El sueldo básico de un trabajador es de 264 dólares mientras que la canasta básica registrada a Diciembre de 2010 se ubica en unos 540,10 dólares, lo que muestra una brecha de 55%.

2.2.1.3 Factores Políticos

El entorno político nacional en los últimos tres años se ha concentrado en la fuerte inversión gubernamental en aspectos sociales, a pesar del incremento sustancial en sectores como la salud y la educación, las cifras no muestran una mejoría, por el contrario se evidencia un posible déficit en el presupuesto de al menos el 3,5% del PIB, según el Observatorio de Política Fiscal la fluctuación del precio del petróleo en los mercados internacionales afecta de forma directa al presupuesto, así una reducción de apenas un dólar representa 56 millones de dólares menos para el país. En el espacio de las relaciones internacionales, el gobierno central muestra un marcado distanciamiento con los Estados Unidos, a pesar de mantener relaciones comerciales en lo que respecta a la exportación de petróleo, ambos gobiernos defienden su posición en lo que a políticas económicas se refiere. La relación con el sector productivo y empresarial es medianamente aceptable toda vez que el índice de confianza empresarial según los datos publicados por la Consultora Delloitte es de 92.3 puntos de un total de 253, registro bajo a pesar de haber disminuido la cifra de desempleo de 7,90% a 6,10 al año 2010, sin embargo la política en contra de la seguridad es uno de los frentes más débiles, razón por la cual se ha planteado la ejecución de una consulta popular que entre otras cosas busca modificar el actual sistema de justicia en pro de una mejorar en los índices de seguridad de la población.

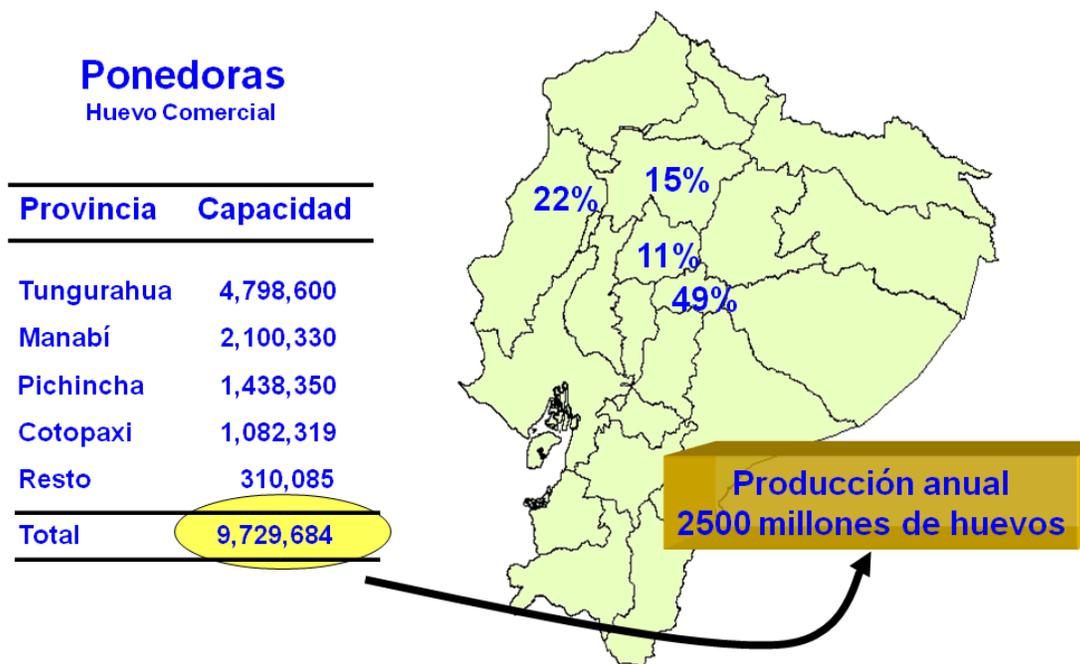
2.2.1.4 Factores tecnológicos

Los avances tecnológicos en la crianza de las aves a través del mejoramiento genético producen animales con mayor capacidad productiva tanto para la línea de carne como para ponedoras, el monitoreo continuo de enfermedades, vacunas y disminución del uso de

antibióticos para el mantenimiento y mejoramiento de la sanidad y la producción animal son aspectos relevantes que se suman a la infraestructura de los galpones donde se toma en cuenta el tipo de comedero, la clase de galpón, la temperatura, la cantidad de oxígeno, la forma de ventilación, la luminosidad, el tipo de luz y hasta el color de la cortina, porque el comportamiento de los animales se regula según los colores. En el Ecuador la producción de huevos llega a los 2.500 millones de unidades anuales, siendo Tungurahua la provincia que más aporta a esta cifra con un 40% del total, seguida de Manabí, que cuenta con más de dos millones de gallinas ponedoras¹⁰. De acuerdo al censo realizado por CESA y CONAVE al año 2009, las provincias con mayor cantidad de producción de huevos son Tungurahua, Manabí, Pichincha y Cotopaxi, que suman 9.729.784 millones de unidades, como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico No 4

Distribución de la producción nacional de huevos



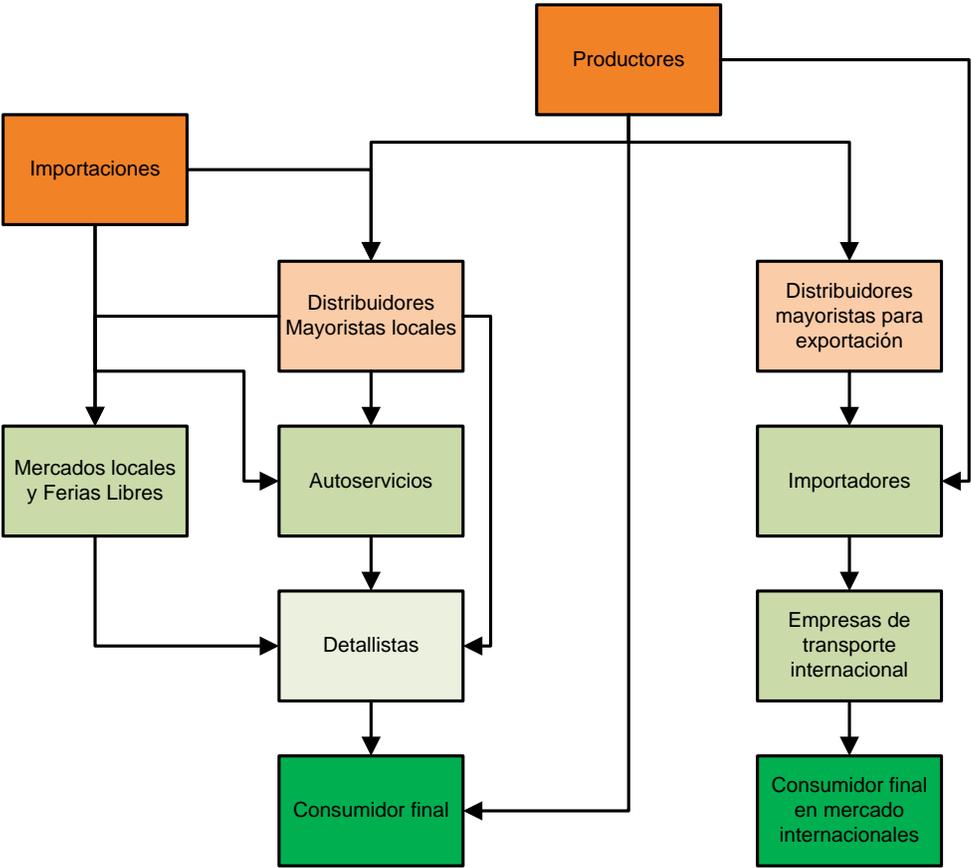
Fuente: CESA / CONAVE

La mayor cantidad de producción de huevos se concentra en las zonas de centro Sierra y parte de la costa, la estructura del mercado de venta de huevos a nivel nacional identifican

¹⁰ DIARIO HOY, La producción de huevos se cuarteo, Artículo Publicado , www.hoy.com.ec/...ecuador/produccion-de-huevos-se-cuartea-370090.html

como principales puntos de comercialización los mercados mayoristas y las cadenas de autoservicios. Las cadenas concentran gran parte de la venta a nivel de consumidor final, los mercados orientan su oferta también a pequeños comerciantes detallistas, uno de los conflictos del sector en la actualidad es que los márgenes de contribución entre cada agente comercial disminuyen la competitividad de los productores y reducen la ganancia, por lo que la intensidad competitiva se incrementa y muchos más productores, así como el Consorcio TALÁHASY y Asociados, buscan desarrollar canales de distribución propios que les permitan llegar a los principales distribuidores con precios que mejoren las utilidades y reduzcan los costos productivos.

Gráfico No 5
Canales de distribución de huevos en el Ecuador

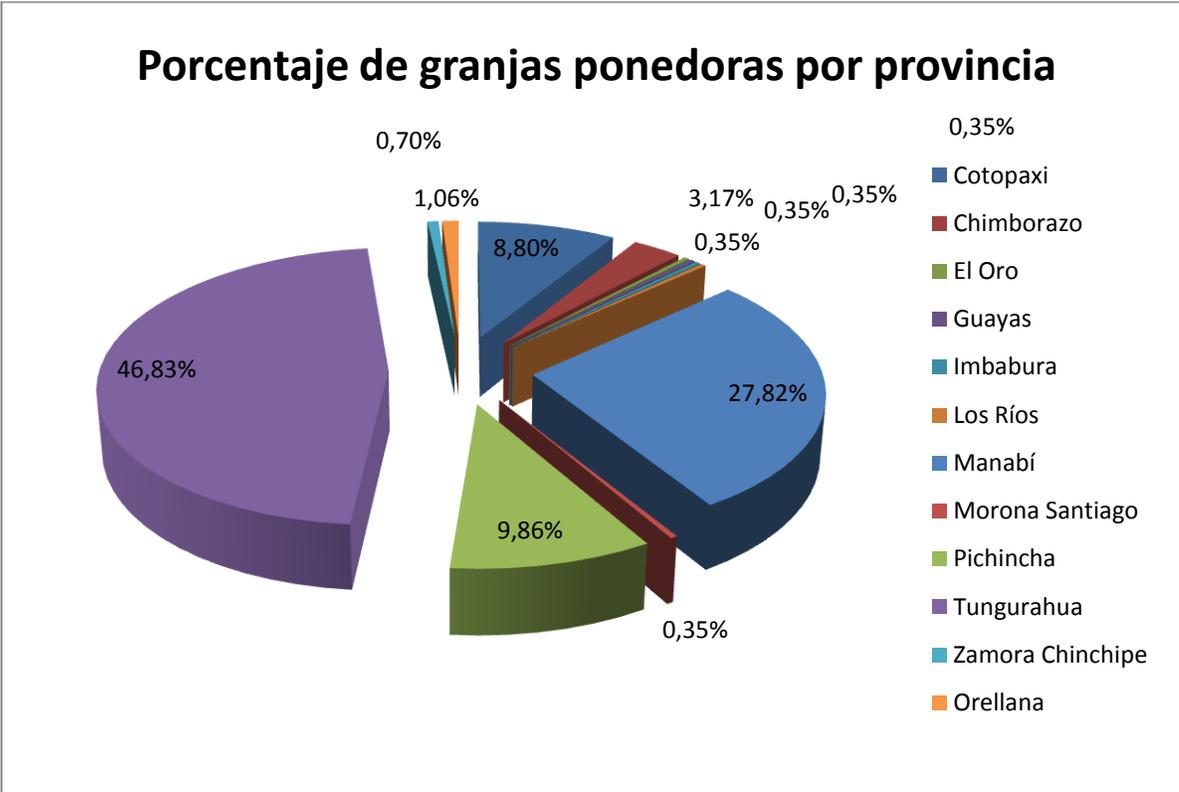


Fuente: CESA/CONAVE/AFABA

Elaborado por: Andrés Sandoval

La estructura competitiva del mercado muestra presencia de 284 granjas dedicadas a la producción de huevos comerciales, el 80% de estas con procesos productivos invasivos (uso de balanceados, vacunas y vitaminas para la crianza de aves ponedoras). El gráfico 6 muestra la distribución porcentual de las granjas ponedoras en el país de acuerdo a la provincia.

Gráfico No 6
Cantidad de granjas ponedoras en el Ecuador



Fuente: CESA/CONAVE/AFABA

Elaborado por: Andrés Sandoval

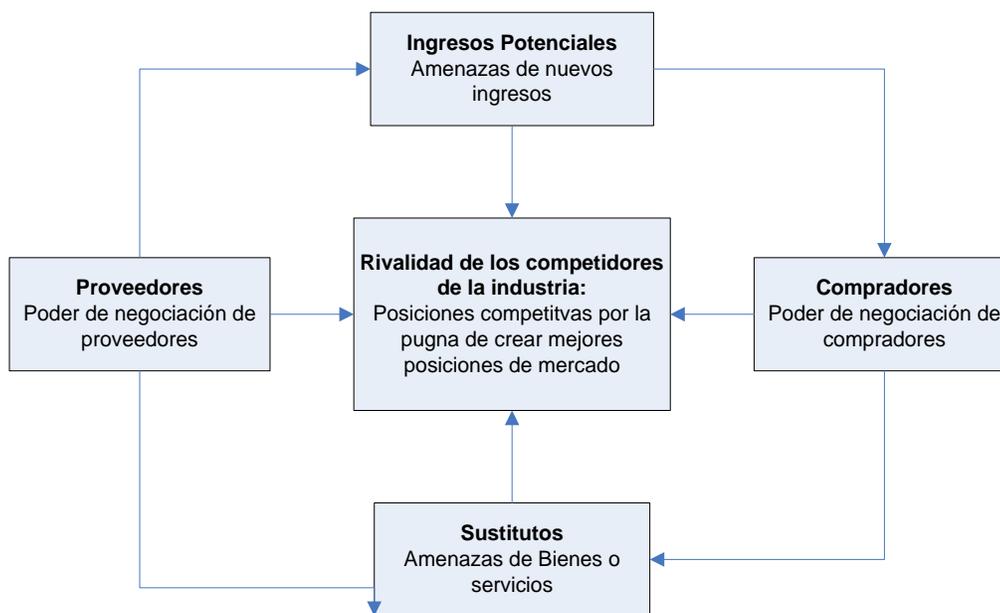
El ambiente externo en el sector avícola muestra grandes oportunidades para el desarrollo comercial local e internacional, siempre que se tomen en cuenta aspectos como la sensibilidad del precio a la oferta local, el grado de impacto de la inflación en las materias primas y la administración de canales de distribución para que los márgenes de contribución sean aceptables.

2.2.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter

El modelo de las 5 fuerzas se realiza un análisis sectorial, evaluando el atractivo de varios sectores o mercados en términos del potencial para producir beneficios, esto hace parte de los insumos para la formulación de la estrategia corporativa. Del conocimiento del sector se puede precisar cuáles son los determinantes de rentabilidad existentes y los niveles de competencia dentro del mismo, esto permite la creación adecuada de una estrategia competitiva.¹¹

Gráfico No 3

Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: **PORTER**, Michael E, *Ventaja Competitiva*, Prentice Hall, Cap 2

- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales. (Intensidad Alta)**

Evaluar esta fuerza implica analizar la intensidad con que las empresas que actualmente compiten en el sector buscan alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de

¹¹ **GRANT**, Robert M, Ideas básicas tomadas del libro, Dirección Estratégica.

un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.

En el negocio de la producción y comercialización de huevos es fácil identificar una intensidad competitiva alta, pues existen un sin número de empresas productoras de gran tamaño que compiten en el mercado, a las que se le suman pequeños y medianos productores que distribuyen de forma independiente el producto en los diferentes canales de distribución. Esta división muestra un mercado dividido con mayor intensidad competitiva en los pequeños y medianos productores que actúan como agentes de reducción de precio pues muchas veces para evitar que su producción se pierda y bajan sus márgenes.

Por el contrario en el mercado de las grandes empresa la inversión en actividades de publicidad al canal y desarrollo de canales de distribución propios es común, empresas como Pronaca, Huevos Oro y Avesca, mantienen sus cadenas de distribución, lo que determina una intensidad competitiva mucho mayor que en el caso de los pequeños productores, pues estas empresas pugnan por obtener mayores porciones de mercado. El objetivo es acaparar el mercado y cubrir su capacidad instalada actual. La rivalidad de los competidores es creciente y la intensidad de la fuerza es hostil, lo que afecta de forma directa a la rentabilidad a largo plazo por lo que Consorcio Talahasy deberá mejorar sus acciones de mercado a fin de lograr una diferenciación sólida y una porción de mercado relevante en corto plazo, evitando presentarse como un retador para las grandes empresas.

- **Amenaza de nuevos competidores (Intensidad baja)**

Evaluar esta fuerza implica reflexionar sobre la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector. En esencia, depende del tamaño de las barreras de entrada y de las reacciones esperadas de los competidores actuales. La amenaza del ingreso de nuevos competidores al sector tiene efectos diferentes de acuerdo al mercado en el que se actúa, así el ingreso de empresas competidoras para el mercado dominado

por Pronaca, Huevos oro, Avesca y otras de las empresas más representativas del sector implica la inversión en un planta de producción de grandes dimensiones además de inversión en mercadeo y logística de gran magnitud para igualar tanto los costos de producción como el nivel de posicionamiento de las marcas en el mercado ecuatoriano y la capacidad de cubrir un territorio similar a los competidores más grandes, por lo que la intensidad de ingreso de nuevos competidores es baja.

En el caso de los pequeños y medianos productores de huevos, se puede hablar de una intensidad moderada, pues las labores de producción requieren de tiempo, infraestructura y conocimiento técnico (obtenido a través de estudio o empirismo). En función de las diferencias identificadas entorno al ingreso al mercado de nuevos competidores se puede concluir que la intensidad de la fuerza es baja.

- **Amenaza de productos sustitutos. (Intensidad baja)**

En el negocio de producción de huevos de gallina y su comercialización no se identifica un sustituto directo, pues es considerado un producto de primera necesidad en la alimentación local. Al hablar en específico de la venta de huevos ecológicos existen pocos productores que se orientan a la actividad, considerándose relativamente nueva, que no se ha apoyado en herramientas de mercado o administración tecnificada. En función de este criterio el mercado de venta de de huevos ecológicos no se ve susceptible de perder su rentabilidad en el corto plazo.

- **Poder de negociación que ejercen los clientes o compradores. (Intensidad baja)**

El poder de negociación del cliente depende de su nivel de información respecto a la relaciones calidad/precio existente en el mercado, así como de la lealtad que ciertas marcas de huevos tiene de parte de los clientes. En el caso de los pequeños y medianos productores el poder de negociación que tiene el intermediario es alto, ya que la compra se centra en el precio pues no existe el respaldo de una marca y la inversión en actividades de posicionamiento. Por el contrario, en el caso de las

grandes empresas productoras de huevos la capacidad de distribución y el uso de economías de escala les permiten llegar a ofertar un producto estandarizado cuyo precio no se ve afectado por la opinión del cliente, es muy usual en esas empresas que las metas de venta a distribuidores y agentes comerciales sean impuestas, direccionando el mercado en función de su capacidad productiva, estrategia que funciona de una forma excelente si se toma en cuenta que el huevo es un producto de primera necesidad.

En consecuencia se espera que la rentabilidad promedio del sector, a largo plazo, se mantenga o tienda a incrementarse en la medida que el cliente incremente su consumo.

- **Poder de negociación que ejercen los proveedores (Intensidad Moderada)**

El poder de negociación de los proveedores esta en directa relación con las empresas o personas naturales que pueden brindar insumos para la alimentación, cuidado y control de las aves. Para el caso de las empresas productoras grandes el poder es menor, pues casi todas tienen una integración de la cadena de suministros, a pesar de que la poca producción local de maíz obliga a que importe esta gramínea. En el caso de los pequeños y medianos productores el nivel de poder es mayor, impactando en los costos de producción.

En conclusión el poder de negociación de los proveedores de insumos, materias primas es moderado.

- **Conclusión general del modelo de 5 fuerzas de Porter**

En conclusión, el sector de producción de huevos y su comercialización presenta una rentabilidad moderada con tendencia a incrementarse en el largo plazo. Esto quiere decir que empresas productoras grandes, medianas o pequeñas tienen altas

probabilidades de incrementar sus utilidades si utilizan estrategias de mercadeo y manejo de proveedores.

2.3 ENTORNO INTERNO

Para conocer a la organización y definir sus características, en primera instancia es necesario entender cómo funciona analizando su estructura organizacional, los productos que ofrece, y en general la mezcla de mercado que utiliza la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes.

El estudio de la situación interna hace posible identificar las fortalezas y debilidades que presenta la organización, a través de un análisis que permita conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos que dispone la institución para competir dentro de la industria a la que pertenece. Para el análisis interno del Consorcio TALÁHASY y Asociados, se evalúa la cadena de valor actual. La cadena de valor empresarial es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, descrito por Michael E. Porter en su libro “Estrategia competitiva”. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares. Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades.

“El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- **Logística interna;** comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- **Operaciones (producción);** recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- **Logística externa;** almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- **Marketing y Ventas;** actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- **Servicio;** de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización; actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos; búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras); proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor”.¹² La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja competitiva para el Consorcio TALÁHASY le puede significar obtener una rentabilidad superior a las empresas del sector avícola en la ciudad de Ambato.

Gráfico No 8
Estructura de la Cadena de Valor



Fuente: PORTER, Michael E., “Estrategia competitiva”

¹² PORTER, Michael E., Estrategia competitiva, Editorial Continental, México, 2004, Pág. 32

A continuación se determina el estado actual de la cadena de valor del Consorcio TALÁHASY y Asociados, esto con el objeto de establecer un diagnóstico de la situación interna de la empresa orientado a identificar sus actuales fortalezas y debilidades en la producción y comercialización de huevos ecológicos.

2.3.1 Actividades primarias

2.3.1.1 Logística interna

El Consorcio TALÁHASY cuenta con una logística interna sencilla, el almacenamiento del producto lo realizan de una forma manual, la organización de las actividades no se encuentra documentada, no existen procesos organizados para la recepción, almacenamiento y control de inventarios de los insumos.

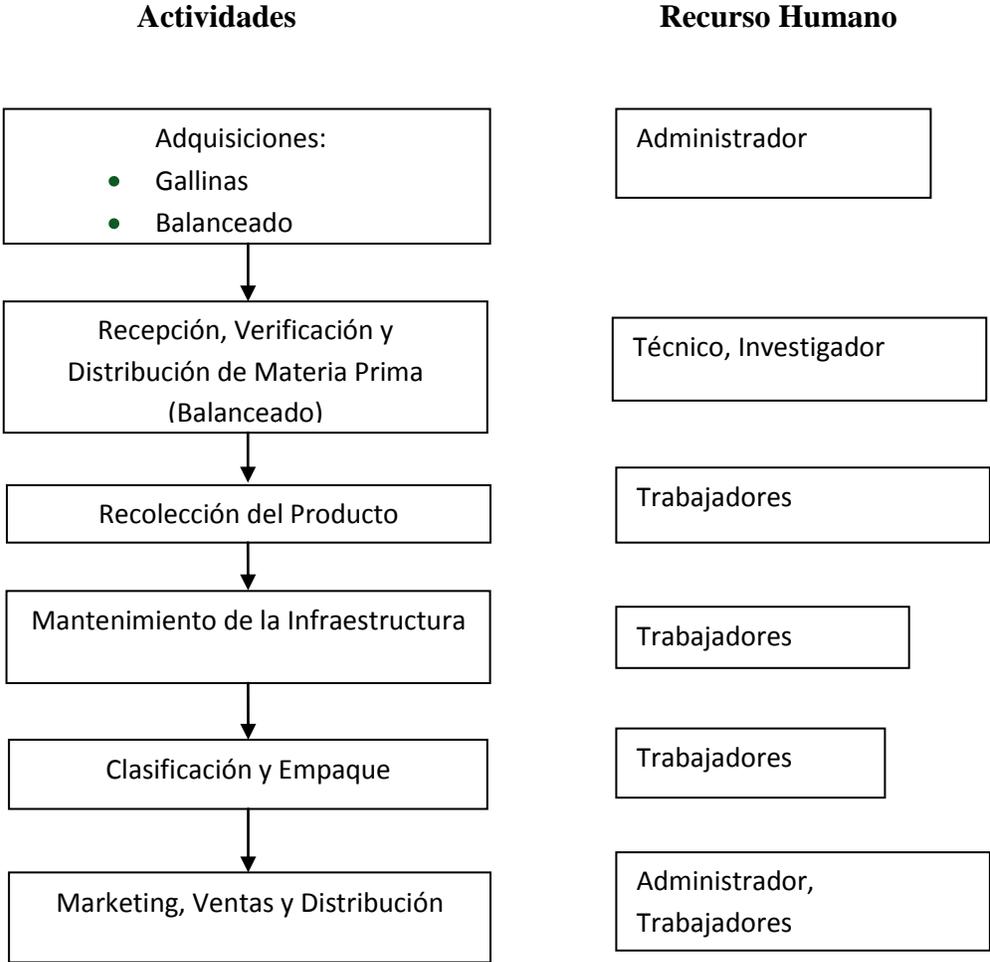
Para la recepción de la materia prima, se ha destinado en su espacio físico en una bodega, la misma que cumple las condiciones básicas para evitar la contaminación del balanceado o maíz, construida por compartimentos que cumplen con su función de forma normal. El material es recibido por un trabajador y coordinado por el administrador de la granja.

2.3.1.2 Operaciones

Los aspectos en los que se centra la operación actual de la granja son: garantizar que el alimento balanceado sea organizado y que no contenga elementos transgénicos ni sea producido a base de harina de pescado para evitar que los huevos adquieran mal sabor, el control sanitario (prevención de enfermedades) con el apoyo de un investigador y un técnico agropecuario y finalmente el manejo de producción donde participan cerca de 3 trabajadores adicionales. El proceso actual, es el resultado de 7 años de investigación, se cuenta con machos puros y hembras puras de 5 cruces de purificación, que dan el 100% de huevos verdes pero son de baja producción (40%), esta genética se la cruza con aves mejoradas en producción y se obtiene aves de alta producción (82%), pero con el 75% de huevos verdes y el 25 % de huevos blancos o cremas, el último es un tipo de huevo

criollo es altamente deseable en el mercado nacional. La capacidad productiva de la granja con la infraestructura actual podría duplicarse en espacio no menor a un año.

Gráfico No 9
Flujograma de operaciones de administrativas y de planta
Consorcio Taláhasy



Fuente: Consorcio Taláhasy

Elaborador por: Andrés Sandoval

- **Organización de la Producción**

La organización de la producción es semanal, una producción promedio de 15.000 huevos ecológicos en 7 días de trabajo, los mismos que luego de ser recolectados son colocados en cubetas y posteriormente enviados con los transportistas a los

mercados de las ciudades de Machala y Loja, siendo el porcentaje de desperdicio de un 2%.

La tabla 8 muestra la tendencia de la producción registrada en lo que va del año 2010 por parte del Consorcio.

Tabla No 8					
Producción semanal registrada por el Consorcio TALÁHASY y Asociados					
Año 2010					
MES	SEMANA				TOTAL
	1	2	3	4	
Enero	15.140	14.220	16.700	15.600	61.660
Febrero	14.890	16.101	15.001	15.400	61.392
Marzo	15.031	15.201	15.303	14.890	60.425
Abril	15.067	13.450	15.331	14.990	58.838
Mayo	14.996	14.890	14.553	14.550	58.989
Junio	15.132	15.001	14.677	14.780	59.590
Julio	15.687	15.067	15.800	14.992	61.546
Agosto	15.004	15.080	15.451	15.102	60.637
Septiembre	15.024	15.120	15.092	14.998	60.234
Octubre	15.105	14.994	15.134	15.231	60.464
Noviembre	15.785	15.025	15.008	14.886	60.704
Diciembre	14.568	16.201	15.304	15.671	61.744

Fuente: Gerencia General de Consorcio TALÁHASY y Asociados

Elaborado por: Andrés Sandoval

A pesar de las condiciones de escasa documentación de procesos la empresa goza de una producción relevante superior a muchas de las granjas del sector en total según el registro en lo que va del año se ha producido 665.749 huevos con una pérdida del 2% en actividades de recolección, de los cuales el 75% son ecológicos y 25% blancos.

- **Gestión de la calidad**

La granja realiza a través de su técnico e investigador procesos de control de calidad de todos los aspectos relacionados con la producción, no se evidencia políticas claras desde los accionistas y la gerencia para mejorar la gestión de calidad, esta es

una variable distintiva de las empresas referentes en la comercialización de huevos en la industria, pues modelos de negocio como Pronaca, Huevos Oro y otros competidores referenciales suman a su cadena de valor sendos procesos que optimizan recursos y le permiten ingresar al mercado internacional.

El Consorcio Taláhasy debe enfocar su ventaja competitiva en la calidad del producto no solamente en su valor alimenticio si no también en su **alto contenido nutritivo, bajo colesterol y totalmente natural**, lo que en la actualidad están buscando las personas.

Adicionalmente, el producto externamente debe mantener un estándar de calidad (limpieza, empaque, presencia, etc.), para nuestro consumidor final.

2.3.1.3 Logística externa

La organización de la granja del Consorcio TALÁHASY y sus oficinas, muestran una estructura administrativa jerárquica que genera un total de 10 plazas de trabajo, de las cuales uno se dedica a la labor comercial y el contacto con el medio externo, la logística externa muestra serias deficiencias, en especial en lo concerniente a la comercialización, distribución y actividades de mercadeo.

El almacenamiento del producto terminado es decir los huevos, se lo realizan en una bodega, la cual esta dentro de las instalaciones de la granja, el producto antes de ser almacenado es lavado y ubicado en las cubetas respectivas.

La distribución actualmente la realizan a través de alquileres de camiones, no se ha definido necesidades de inversión en distribución propia, el costo de distribución por viaje es de 150 dólares, la distribución se hace en compañía del encargado de comercialización que además cumple labores de campo en la granja. Además, existe también un grupo de clientes que visita con su propio transporte las instalaciones y lleva el producto, no se evidencia una

estructura de distribución, el canal utilizado es siempre la venta directa sea a distribuidores o clientes finales (tenderos).

2.3.1.4 Marketing y Ventas

El Consorcio TALÁHASY y Asociados tiene una debilidad grave respecto al valor generado por las actividades de marketing y ventas. El centro de la problemática es la inexistencia de un departamento de mercadeo y comercialización que desarrolle estrategias para la mejora en la distribución del producto, la carencia de presupuesto para esta actividad es una constante.

El análisis realizado no evidencia fortalezas en este ámbito, la comercialización de los huevos se concentra en mercado como Machala y Loja a detallistas y en mercados o ferias libres sin observar una estructura de canales de distribución. Las debilidades son sustanciales:

- Falta de Logotipo e isotipo definidos.
- Imagen para actividades promocionales inexistente.
- Carencia de un manual de identidad corporativa para la marca.
- Carencia de sistemas de información del mercado y nichos atractivos.
- Poco conocimiento de la competencia real en la industria
- Carente planificación estratégica.
- Limitada inversión en publicidad y promoción.
- Inexistencia de sistemas para lograr la fidelidad de los clientes.

No existe cartera de clientes ni se ha pensado en proponer una marca o empaque que le permita los huevos introducirse en los canales de distribución más fortalecidos en la cadena productiva (Ver Gráfico 8, pag.37).

2.3.2 Actividades de apoyo

En las actividades de apoyo, se analiza la infraestructura utilizada para las operaciones, es muy importante mencionar que no existen procesos definidos ni documentados, las actividades se realizan por conocimiento de los colaboradores y dirección del personal técnico y de investigación, a menudo son influenciadas por el Gerente o Administrador con el objeto de reducir los costos. Las actividades de apoyo se desarrollan con el soporte de la dirección y el apoyo de los colaboradores, así se puede definir diferentes ámbitos:

2.3.2.1 Infraestructura de la Empresa y Organización

- **Galpón**

El galpón tiene una dimensión aproximada de 10 metros cuadrados piso de cemento con paredes de bloque en climas cálidos y templados y malla para gallinero hasta el techo para permitir una adecuada ventilación.

- **Equipos**

- Bebederos manuales: son bebederos plásticos de 4 litros.
- Comederos
- Báscula para evaluar el crecimiento y estado de las aves.
- Termómetro para control de temperatura del galpón
- Flamedor útil para desinfección física, se trata de un dispositivo que trabaja a gas con el cual se quema (por decirlo así) los pisos y paredes del galpón.
- Cama para crianza debe ser de 10 cm. De altura, se puede utilizar viruta de madera, cascarilla de arroz o café, la cama nunca podrá estar húmeda.
- Bodega de materiales e insumos
- Bodega de almacenaje de huevos en cubetas
- Rampa para distribución

- **Administración**

Las áreas administrativas son:

- Oficina de Administración
- Oficina de Investigación
- Baños

Las instalaciones cuentan con todos los servicios básicos y cumplen con las normativas exigidas para las buenas prácticas de explotación avícola aprobadas por el gobierno en marzo de 2009, además de las disposiciones legales obligatorias en el ámbito ambiental y tributario.

Gráfico No 9

Infraestructura Consorcio TALÁHASY y Asociados



Elaborado por: Gerencia General de Consorcio TALÁHASY y Asociados

La distribución actual de la empresa prioriza la producción, las oficinas administrativas son reducidas.

- **Contabilidad y Finanzas**

El control contable financiero del negocio está a cargo del administrador, supervisado por los accionistas; para el manejo contable se ha contratado un contador externo quien se encarga de mantener al día las cifras y de las actividades tributarias.

- **Estilo de Dirección**

El estilo de dirección actual es orientativo¹³, la comunicación es la base del desarrollo del negocio fortaleciendo las relaciones entre trabajadores y directivos, lo que le ha permitido que la granja funcione normalmente con un nivel de producción muy aceptable.

Las deficiencias por el contrario se concentran en la escasa planificación y promoción del recurso humano, la exagerada especialización en la producción no ha permitido desarrollar a los colaboradores en áreas complementarias que beneficien al negocio

- **Valores Corporativos**

No se evidencia la descripción de valores corporativos, el gerente considera que el principal valor de la empresa es la responsabilidad.

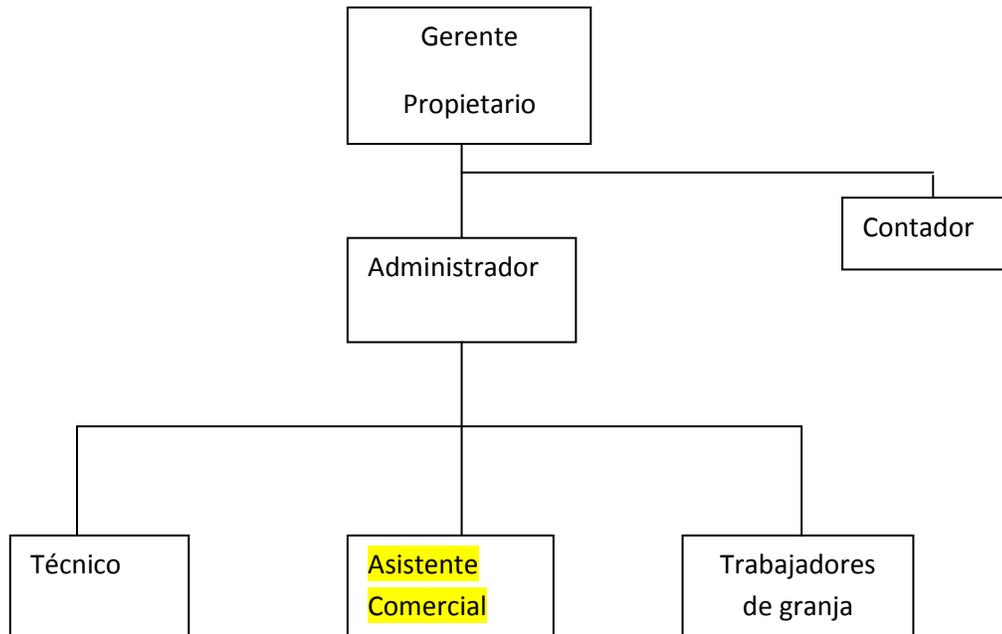
2.3.2.2 Dirección de Recursos Humanos

- **Estructura Organizacional**

El Consorcio muestra una estructura jerárquica, que crea un total de 10 plazas de empleo directas, el organigrama actual se muestra en el gráfico 10.

¹³ **HESSELBEIN** y otros, El líder del futuro, Ed. Deusto año 2006 p. 34 Este estilo se transmite la visión de trabajo, su meta es orientar el rumbo de la organización a fin de que cumpla con sus objetivos sin perderse en el camino de la ejecución - Tomado de

Gráfico No 10
Organigrama estructura actual
Empresa Consorcio Talahasy y Asociados



Fuente: Observación directa

Elaborado por: Andrés Sandoval

2.3.2.3 Desarrollo de tecnología

En los siete primeros años se realizó investigación y pruebas genéticas para llegar al producto final que hoy se está comercializando. No se evidencian actividades nuevas de investigación y desarrollo, ni se destina presupuesto para ellas.

2.3.2.4 Abastecimiento

La compra de materiales la realiza el propietario a cargo del negocio, realizando el registro respectivo, actualmente se tiende a mejorar las condiciones de compra en lo que se refiere a balanceado y otros implementos necesarios.

Tabla No 9 Insumos para la producción Año 2010	
Materiales	Cantidad
Gusanos secos	Una ración diaria
Maíz	Una ración diaria
Vitaminas	Una ración diaria
Recipientes de agua	Una ración diaria
Recipientes recolectores	Una ración diaria
Mascarilla	Una ración diaria
Guantes	Una ración diaria
Botas de Agua	Una ración diaria
Vacunas	Una ración diaria

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Andrés Sandoval

- **Adquisiciones**

En lo que respecta a las compras de insumos para la producción, según datos de su Gerente el Ing. Franklin Fuentes mensualmente se consumen entre 2 y 3 centavos por unidad, estos costos se relacionan mayormente con el balanceado para alimentación y el cuidado de las aves, pues el modelo de producción ecológica utilizado no prioriza el uso de vitaminas y hormonas de crecimiento como prácticas invasivas en los animales.

Se reconocen 3 proveedores con domicilio en la ciudad de Ambato:

- ALLTECH – AGRIPAC- Insumos Agrícolas y Balanceado
- DSM - Vacunas
- PREMEX – Maquinaria y Equipo
- Otros proveedores de servicios básicos y distribución

Las adquisiciones se realizarán de forma directa, sin uso de intermediarios; no existe una estructura de pedido ni inventarios para los insumos de producción, se hace un conteo manual y se lleva un registro a manera de hoja Excel a menudo

desactualizado. Los pedidos se realizan al menos una vez por mes o hasta dos, las cantidades buscan satisfacer la crianza de 5.000 aves de las cuales en plena producción se encuentran 3.000. El sistema de costeo de la empresa le permite obtener costos unitarios de insumos pero estos se ven distorsionados por la poca efectividad en el manejo de inventarios.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 ESTUDIO DE MERCADOS

El estudio de mercado es la recopilación y análisis de antecedentes que permitan determinar si existe la oportunidad para la comercialización de huevos ecológicos en los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito, atendiendo a una necesidad determinada o latente por la mejora en los productos y su procedencia.

El capítulo se concentra en exponer el diseño y resultados de la investigación ejecutada, obteniendo la oferta y demanda presente los mercados de la ciudad.

3.1.1 Diseño de la investigación

El diseño estructura a detalle cómo se va a realizar la investigación, está compuesto de los siguientes pasos: Formulación del problema, determinación de los objetivos, definición de la unidad de análisis, muestreo y plan de recolección.

3.1.1.1 Problema de la investigación

La definición de la problemática para la investigación permite estimar el enfoque que debe tener el estudio en beneficio de resolver tanto la decisión gerencial como las necesidades de información, según Malhotra en su libro Investigación de mercados aplicada, es vital la formulación de dos problemáticas:

- **Problema de decisión gerencial**

¿Es factible y rentable la introducción de los huevos ecológicos producidos por Consorcio Taláhasy y asociados en los mercados y ferias libres en la ciudad de Quito?

- **Problema de la investigación**

Obtener información sobre los gustos, preferencias, condiciones y comportamiento de los comerciantes de los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito, respecto de la compra de huevos ecológicos para su posterior reventa al consumidor final.

3.1.1.2 Objetivos de la investigación

- **Objetivo General**

Recopilar información sobre la oportunidad de comercializar huevos ecológicos a los comerciantes de los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito.

- **Objetivos específicos**

- Determinar la demanda existente de huevos por parte de los comerciantes.
- Definir la frecuencia de compra, los montos y cantidades usualmente adquiridas de huevos
- Determinar los actuales proveedores y las condiciones que ofrecen los comerciantes.
- Identificar a las marcas competidoras presentes en el mercado.

3.1.1.3 Tipo de investigación

La investigación a realizarse es de tipo descriptiva, cuyo objeto es definir las características o funciones del mercado¹⁴ que proporcionen resultados sobre la demanda de huevos en los mercados de la ciudad de Quito y el potencial de introducción del producto en ese canal.

La investigación además de descriptiva será transversal, pues se realizará una sola vez a una población determinada de los mercados de la ciudad.

¹⁴ MALHOTRA, Naresh; Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado; Cuarta Edición; 2004; Pág.78.

3.1.1.4 Definición de la unidad de análisis

- **Población objetivo**

La población objetivo de la investigación son los mercados y ferias libres a lo largo de la ciudad de Quito, de acuerdo a la distribución zonal propuesta por el municipio y que se muestra en la tabla 10.

Tabla No 10						
Listado de mercados y ferias libres municipales en la ciudad de Quito						
Año 2010						
Zonas metropolitanas	Total	Mercados	Ferias municipales	Ferias barriales	Ferias libres	Mercado mayorista
Quitumbe	4	0	0	4	0	
Eloy Alfaro	23	8	6	7	1	1
Manuela Saenz	24	12	7	4	1	
Eugenio Espejo	13	5	6	2	0	
La delicia	12	3	3	5	1	
Calderón	4	2	2	0	0	
Tumbaco	4	1	3	0	0	
Los Chillos	5	2	3	0	0	
Aeropuerto	11	4	3	0	3	1
TOTAL	100	37	33	22	6	2

Fuente: Dirección de comercialización del Municipio de Quito 2010

Elaborado por: Andrés Sandoval

En total se registran 96 establecimientos apostados en toda la ciudad en los diferentes sectores, en el anexo 1 se muestra la distribución zonal a través de los mapas proporcionados por la Dirección de Comercialización del municipio del DMQ.

- **Determinación del tamaño de la Muestra**

Para la determinación del tamaño de la muestra se han seleccionado 5 mercados de los más relevantes de la ciudad, la selección se ha realizado en función de los puntos cardinales y la periferia, además tomando en cuenta los de mayor afluencia de consumidores finales y de comerciantes según datos del Municipio de Quito.

En la tabla 11 se describen los mercados que se analizarán como muestra y la cantidad de comerciantes que cada uno registra en función de las diferentes asociaciones existentes en

los establecimientos.

Tabla No 11		
Mercados seleccionados como muestra para la aplicación del estudio de mercado		
Establecimiento	Población	Estratificación
Comerciantes Mercado Mayorista	2570	49%
Comerciantes Mercado San Roque	900	17%
Comerciantes Mercado Santa Clara	890	17%
Comerciantes Mercado Central	650	12%
Comerciantes Mercado de Conocoto	250	5%
TOTAL	5.260	100%

Fuente: Dirección de comercialización del Municipio de Quito 2010

Elaborado por: Andrés Sandoval

En total se registran 5.620 comerciantes en los cinco mercados más relevantes de la ciudad, de estos se obtiene la muestra para la aplicación de la investigación. El muestreo a utilizar es probabilístico, del tipo estratificado pues en función de la cantidad de comerciantes existentes en cada mercado se estimará la cantidad de encuestas a utilizar dividiendo la muestra en estratos según la ubicación geográfica.

La muestra es considerada finita por ser inferior a 50.000 unidades, por lo que para su obtención se utiliza la siguiente fórmula¹⁵:

Donde;

N= Universo 5.620

Z= coeficiente de confianza 95% (1,96)

p= probabilidad a favor.

q= probabilidad en contra.

n= tamaño de la muestra

e= error de estimación 5%

¹⁵ MUÑIZ, Rafael, Marketing Siglo XXI, Editorial Centro de Estudios Financieros, 2008. Pág. 134

Previo a estimar la muestra a través de la fórmula descrita se realizó una prueba piloto con el objeto de establecer los valores correspondientes a la probabilidad a favor (p) y la probabilidad en contra (q) de la introducción de los huevos ecológicos en los mercados. La prueba se fundamentó en una pregunta realizada a 20 comerciantes en los mercados seleccionados, los resultados se muestra a continuación:

- **Pregunta de valoración**

¿Si existiere una empresa productora que le oferte huevos ecológicos (huevos de matrimonio), obtenidos de gallinas criadas de forma natural con alto cuidado en el crecimiento y obtención del producto de calidad, usted lo compraría?

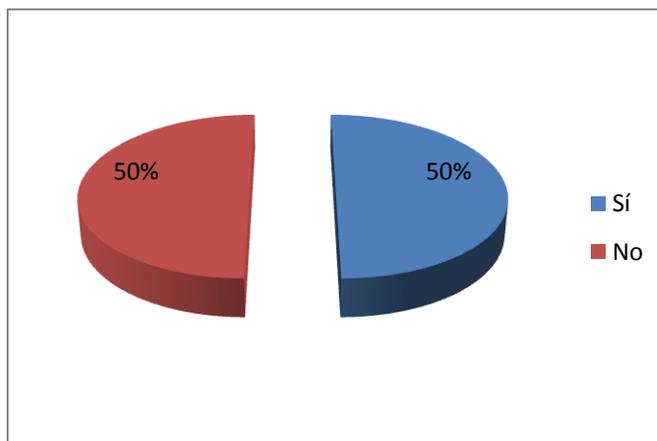
Tabla No 12			
Respuesta a prueba piloto			
Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Variable
Sí	10	50%	P
No	10	50%	Q
TOTAL	20	100%	

Fuente: Prueba piloto en los mercados 2011

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 11

Organigrama estructura actual



Fuente: Prueba piloto en los mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

El resultado de la prueba piloto muestra que la probabilidad a favor y en contra de la aceptación del producto entre los comerciantes se encuentra en un punto medio, equivalente a 50% para las dos variables. En función de estos resultados a continuación se muestra el cálculo de la muestra para la investigación en los mercados:

3.1.1.5 Plan de recolección de datos

La recopilación de la información fue realizada por el autor en un período de 1 mes, de acuerdo a la siguiente programación:

Tabla No 13	
Plan de recolección de información	
Establecimiento	Muestra
Comerciantes Mercado Mayorista	175
Comerciantes Mercado San Roque	61
Comerciantes Mercado Santa Clara	61
Comerciantes Mercado Central	44
Comerciantes Mercado de Conocoto	17
TOTAL	358

Fuente: Prueba piloto en los mercados 2011

Elaborado por: Andrés Sandoval

- **Instrumento de recolección de datos**

El método utilizado para la recolección de datos es la encuesta, que se define como un cuestionario estructurado que aplicado por el investigador busca obtener información relevante sobre una determinada problemática, los parámetros que se toman en cuenta para su diseño son:

- Cumplimiento de los objetivos formulados para la investigación.
- Investigación dinámica que permita estimular al encuestado a responder con claridad e interés.
- Cuestionario sencillo y de fácil entendimiento.
- Preguntas concretas puntualizando las necesidades de información que se requieren.

El estudio se realizó de forma personal a fin de interactuar con los encuestados, permitiendo registrar opiniones y comentarios respecto de los temas solicitados. A continuación se muestra el cuestionario utilizado.

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
INGENIERÍA COMERCIAL**

Encuesta dirigida a consumidores de huevos en mercados de la ciudad de Quito

Objetivo: Determinar el consumo de huevos de gallina en los comerciantes de los mercados y ferias de las ciudad de Quito.

Agradecemos su atención, el cuestionario tiene fines estrictamente académicos por lo que le solicitamos responda con total sinceridad a nuestras preguntas

Edad: _____ Sexo: _____ Sector: _____

1. ¿Vende regularmente en su puesto huevos de gallina?
Sí
No (Fin de la encuesta)

2. ¿Señale quien es su proveedor? (seleccione máximo 2)

Si usted tiene granja señale con una x en la línea _____

3. ¿Su proveedor es?
Productor
Comercializador
Intermediario
Otro ¿Cuál? _____

4. Señale según la escala cuales son los factores más relevantes que le ofrece su proveed
5 Muy importante, 4 Importante, 3 Neutro, 2 Poco importante, 1 Nada importante

	5	4	3	2	1
Precio	<input type="checkbox"/>				
Cantidad	<input type="checkbox"/>				
Calidad	<input type="checkbox"/>				
Promociones	<input type="checkbox"/>				
Margen de ganancia	<input type="checkbox"/>				
Ubicación	<input type="checkbox"/>				

5. ¿Qué precio paga por la cubeta de 30 huevos?
De 2 a 2,25 dólares
De 2,25 a 2,50 dólares
Más de 2,50

6. ¿Cuántas cubetas compra semanalmente?
Menos de 25
Entre 26 y 50
Entre 51 y 75
Más de 100 cubetas

7. ¿Sus clientes son mayormente? (Selecciones máximo 2)
Despensas
Distribuidores
Tenderos
Personas naturales
Otros

8. ¿Conoce usted sobre los huevos ecológicos?
Sí (Pase pregunta 10)
No (Pase Pregunta 13)

9. Los ha comprado alguna vez
Sí
No (Pase pregunta 13)

10. ¿Qué precio pagó por la cubeta de 30 huevos?
De 2 a 2,25 dólares
De 2,25 a 2,50 dólares
Más de 2,50

11. Señale según la escala que grado de satisfacción le dejó el producto
5 Muy satisfecho, 4 Satisfecho, 3 Neutro, 2 Poco satisfecho, 1 Nada satisfecho

12. ¿Si existiere una empresa productora que le oferte huevos ecológicos (huevos de matrimonio), obtenidos de gallinas criadas de forma natural con alto cuidado en el crecimiento y obtención del producto usted calidad lo compraría?
Respuesta
Sí
No (Pase pregunta 13)

13. ¿De qué manera le gustaría que le promocionen los huevos ecológicos?
Vendedores
Distribuidores
Representantes de la empresa productora
Otros: _____

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar una cubeta de 30 huevos?
De 2 a 2,25 dólares
De 2,25 a 2,50 dólares
Más de 2,50

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. ¿Vende regularmente en su puesto huevos de gallina?

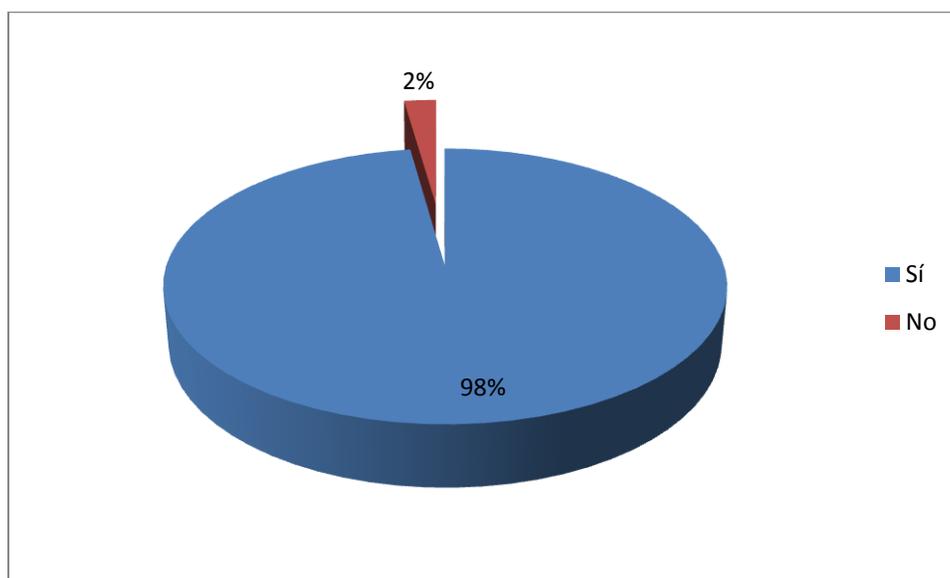
Tabla No 14		
Venta de huevos en los mercados		
Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	350	98%
No	8	2%
TOTAL	358	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 12

Venta de huevos en los mercados



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

La tendencia de venta de huevos entre los comerciantes de los mercados seleccionados para la investigación muestra que el 98% vende huevos en sus puestos, el restante 2% no lo hace.

2. ¿Señale quien es su proveedor? (seleccione máximo 2)

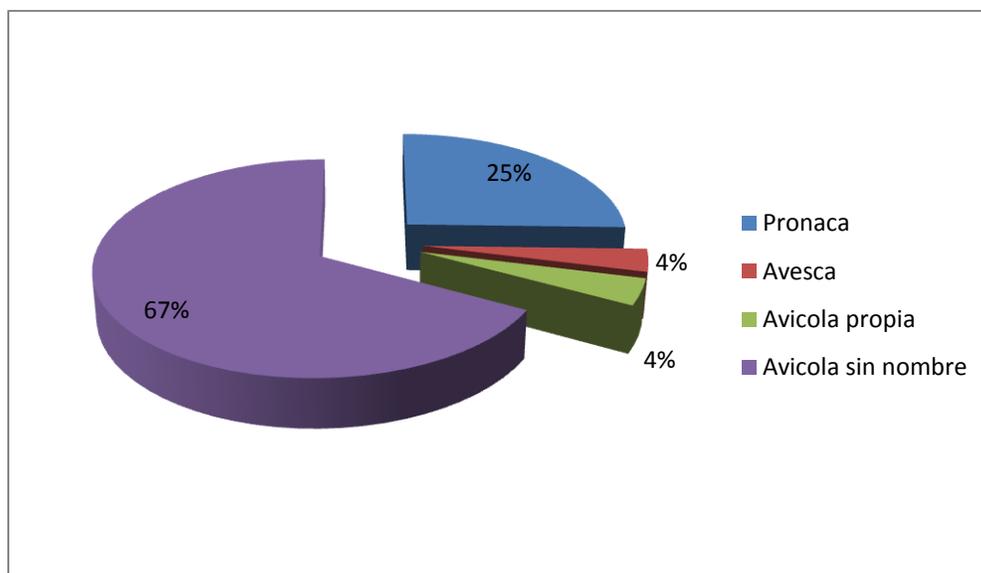
Tabla No 15		
Identificación de los proveedores actuales de los comerciantes		
Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Pronaca	89	25%
Avesca	12	3%
Avícola propia	14	4%
Avícola sin nombre	235	67%
TOTAL	350	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 13

Identificación de los proveedores actuales de los comerciantes



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Es muy común que los comerciantes no identifiquen a su proveedor, el 67% de ellos reciben el producto de comerciantes o intermediarios que no responden a ningún tipo de nombre de marca. La empresa Pronaca tiene una participación del 25% en el segmento de comerciantes de huevos, avícolas propias y la empresa productora Avesca muestran un 4% de participación en los mercados investigados.

3. ¿Su proveedor es?

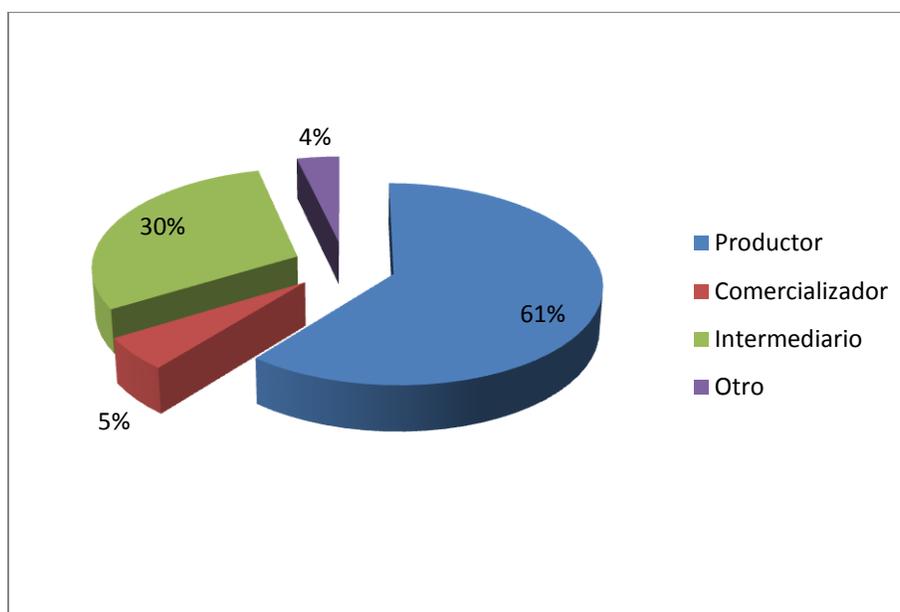
Tabla No16		
Categorización del proveedor		
Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Productor	213	61%
Comercializador	19	5%
Intermediario	105	30%
Otro	13	4%
TOTAL	350	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 14

Categorización del proveedor



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Los comerciantes identifican que el 61% de los proveedores a los que compran los huevos de gallina son productores que no usan intermediarios para la comercialización del producto, el 30% utilizan un distribuidor o intermediario, el 5% un comercializador y el 4% otros como venta de cobertura y autoventa.

4. Señale según la escala cuales son los factores más relevantes que le ofrece su proveedor (5 Muy importante, 4 Importante, 3 Neutro, 2 Poco Importante, 1 Nada Importante)

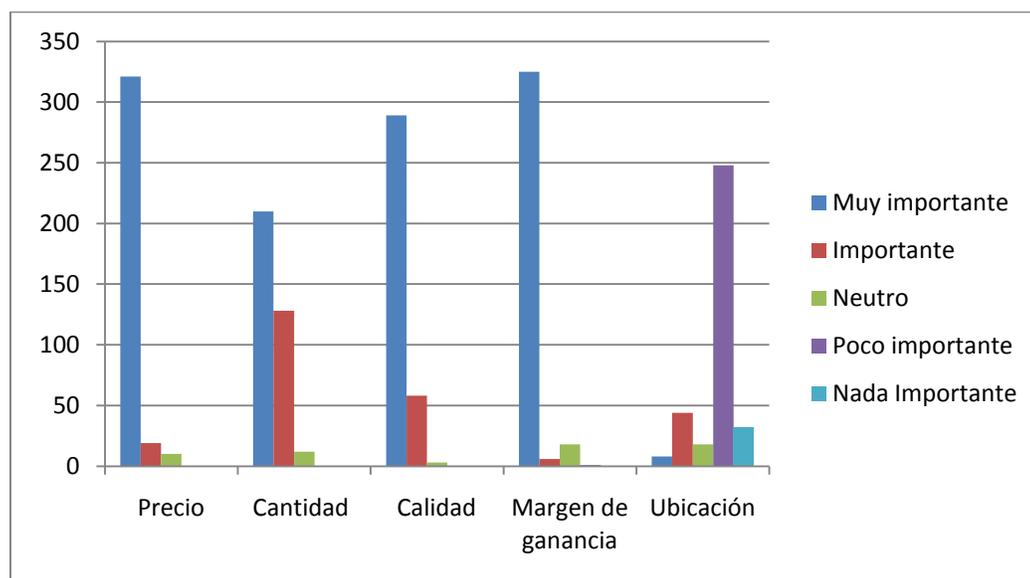
Tabla No 17					
Factores relevantes que ofrecen los proveedores de los comerciantes					
Opción	Muy importante	Importante	Neutro	Poco importante	Nada importante
Precio	321	19	10	0	0
Cantidad	210	128	12	0	0
Calidad	289	58	3	0	0
Margen de ganancia	325	6	18	1	0
Ubicación	8	44	18	248	32

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 15

Factores relevantes que ofrecen los proveedores de los comerciantes



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Los factores que ofrecen los competidores en orden de importancia son: Margen de ganancia, buen precio de venta a consumidor final, calidad en el producto (peso y frescura) y capacidad productiva.

5. ¿Qué precio paga por la cubeta de 30 huevos?

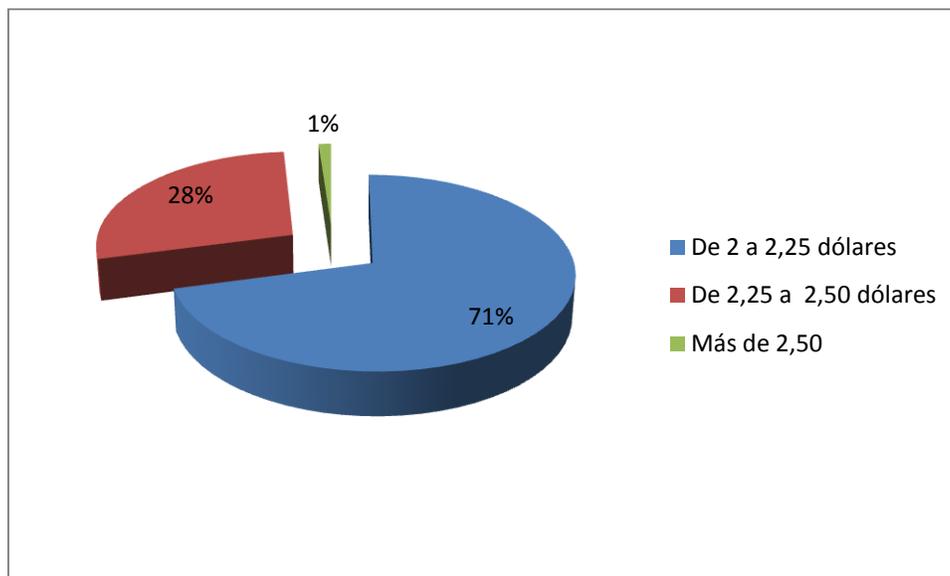
Tabla No 18		
Precios pagados por cubeta		
Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 2 a 2,25 dólares	248	71%
De 2,25 a 2,50 dólares	98	28%
Más de 2,50	4	1%
TOTAL	350	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 16

Precios pagados por cubeta



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

La medida de comercialización más regular en los mercados son las cubetas, las mismas que se negocian en un 71% entre los 2 y 2,25 dólares por un total de 30 unidades, en un 28% el rango se incrementa de 2,26 a 2,50 dólares y solo en un 1% de los casos se compra las cubetas por encima de los 2,50 dólares. Esto se debe a la estructura de los canales de distribución de los proveedores y la existencia de comerciantes que poseen avícolas propias.

6. ¿Cuántas cubetas compra semanalmente?

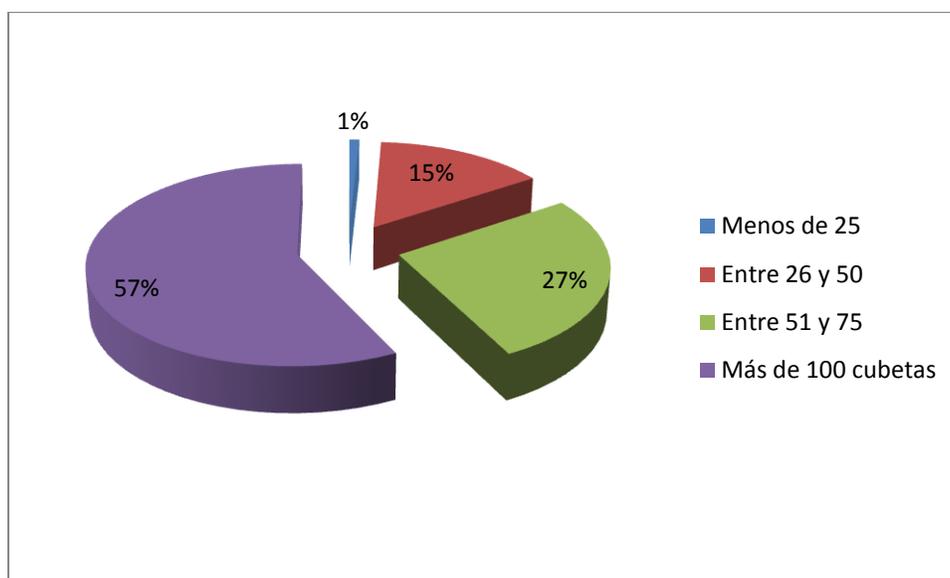
Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 25	3	1%
Entre 26 y 50	52	15%
Entre 51 y 75	94	27%
Más de 75 cubetas	201	57%
TOTAL	350	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 17

Consumo promedio de huevos por semana



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

El consumo promedio de huevos en los mercados de la ciudad es de más de 75 cubetas semanales para el 57% de los comerciantes, entre 51 y 75 cubetas en el 27% de los casos, entre 26 y 50 para el 15% y en un 1% menos de 25 cubetas.

7. ¿Sus clientes son mayormente? (Selecciones máximo 2)

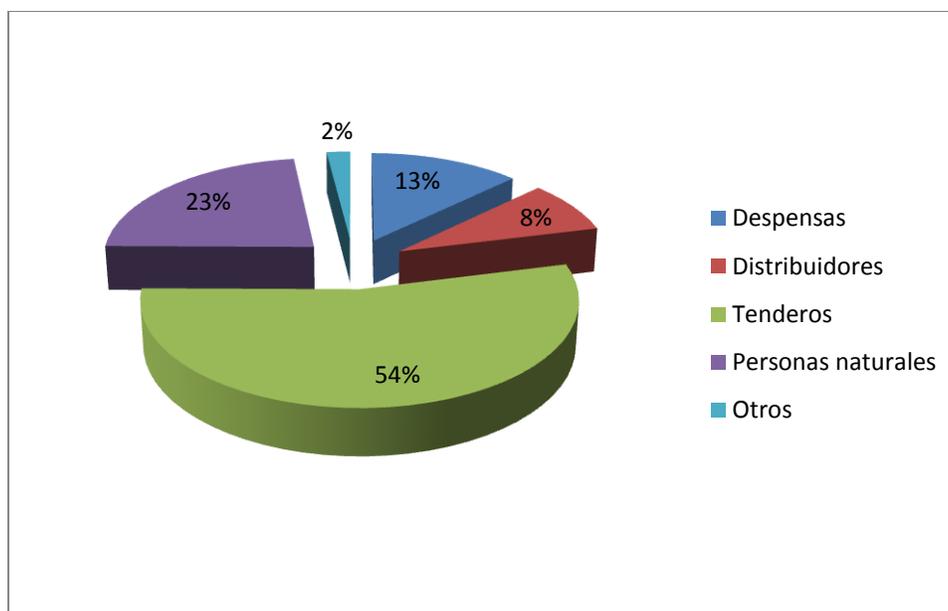
Tabla No 20		
Tipo de clientes		
Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Despensas	45	13%
Distribuidores	29	8%
Tenderos	189	54%
Personas naturales	80	23%
Otros	7	2%
TOTAL	350	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 18

Tipo de clientes



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Los clientes de los comerciantes son mayormente tenderos en el 54% de los casos, en el 23% son personas naturales que consumen el producto en comidas o para llevarlos a casa, el 13% despensas cercanas al lugar y el 8% redistribuidores que los venden a otros sector de la ciudad preferentemente en la periferia.

8. ¿Conoce usted sobre los huevos ecológicos?

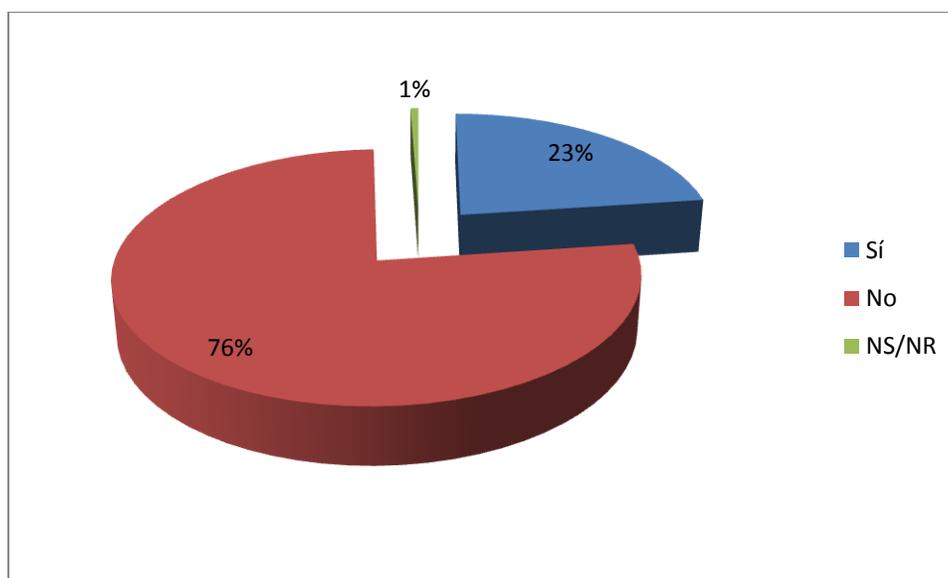
Tabla No 21		
Conocimiento sobre el producto		
Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	80	23%
No	268	77%
NS/NR	2	1%
TOTAL	350	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 19

Conocimiento del producto



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

El 76% de los comerciantes no identifican el concepto de huevos ecológicos, un 23% si lo hace de forma regular.

9. Los ha comprado alguna vez

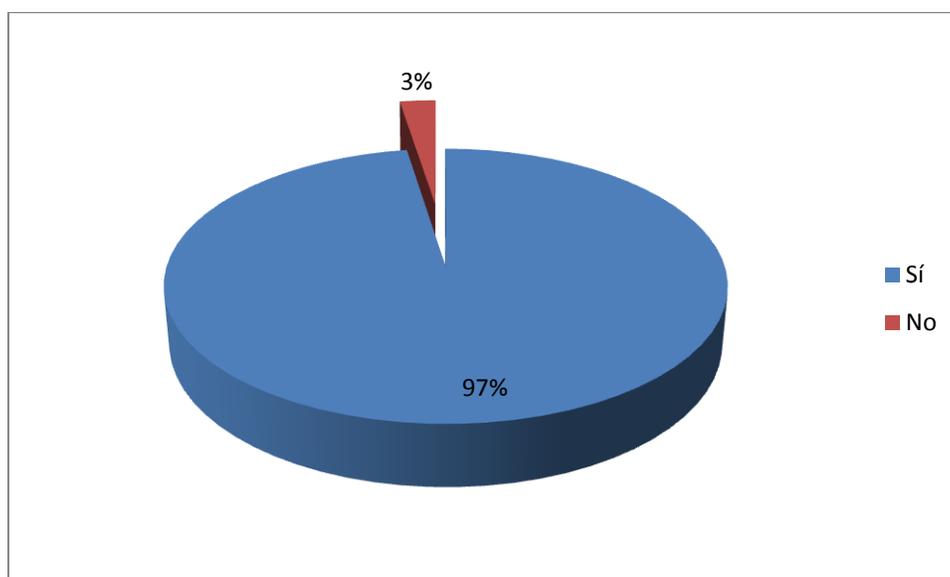
Tabla No 22		
Consumo de huevos ecológicos		
Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	78	97%
No	2	3%
TOTAL	80	100%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 20

Consumo de huevos ecológicos



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Entre los comerciantes que sí identifican el concepto de huevos ecológicos, el 97% los ha comprado alguna vez, apenas un 3% los conoce pero no los ha adquirido, lo que muestra un segmento ya atendido que es potencial para apalancar las estrategias de mercadeo para el consorcio TALÁHASY.

10. ¿Qué precio pagó por la cubeta de 30 huevos?

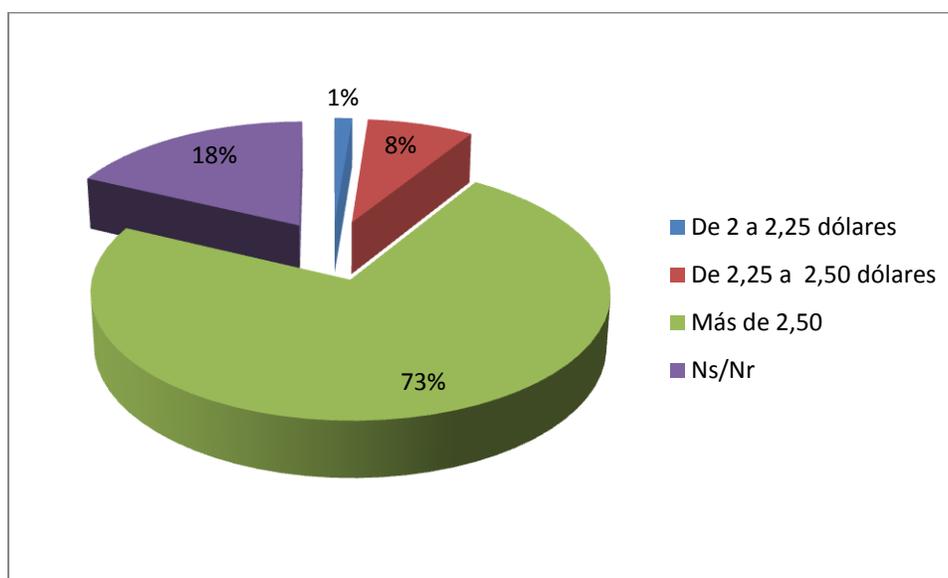
Tabla No 23		
Precio pagado por cubeta de huevos ecológicos		
Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 2 a 2,25 dólares	1	1%
De 2,25 a 2,50 dólares	6	8%
Más de 2,50	57	73%
NS/NR	14	18%
TOTAL	78	100,00%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 21

Precio pagado por cubeta de huevos ecológicos



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Los precios pagados por cada cubeta de 30 unidades de huevos ecológicos por parte del grupo de comerciantes que los identifican fue de más de 2,50 dólares en el 73% de los casos, un 18% de los encuestados no recuerda el valor; mientras un 8% ubica el rango entre 2,25 y 2,50 dólares, entre 2 y 2,25 dólares en apenas el 1% de los casos.

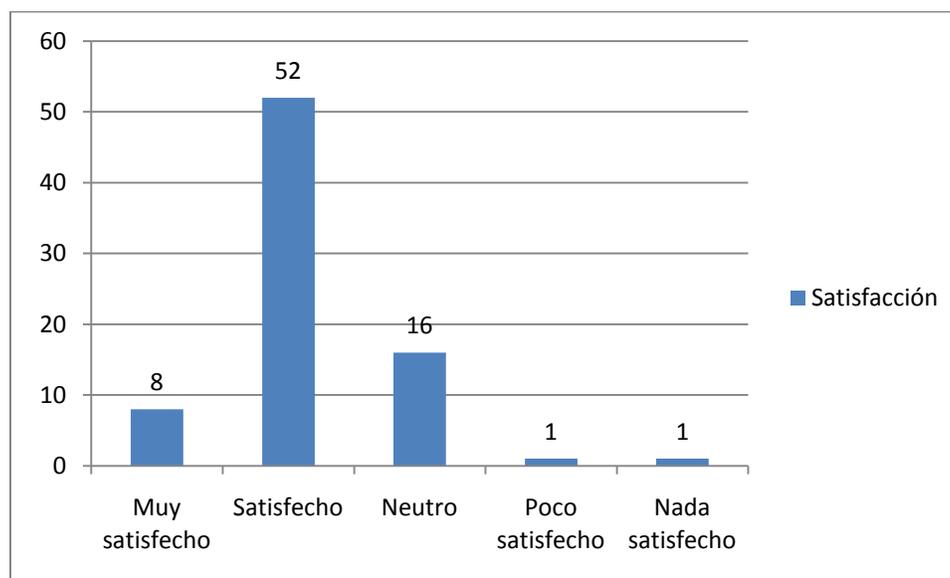
11. Señale según la escala que grado de satisfacción le dejó el producto (5 Muy satisfecho, 4 Satisfecho, 3 Neutro, 2 Poco satisfecho, 1 Nada satisfecho)

Tabla No 24					
Satisfacción del producto					
Opción	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutro	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Satisfacción	8	52	16	1	1

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 22
Satisfacción del producto



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

En lo que al nivel de satisfacción se refiere, la tendencia muestra un nivel de satisfacción alto en lo que al consumo de huevos ecológicos se refiere, indicando que la calidad es una de los aspectos más importantes al momento de generar compra y recompra en los comerciantes.

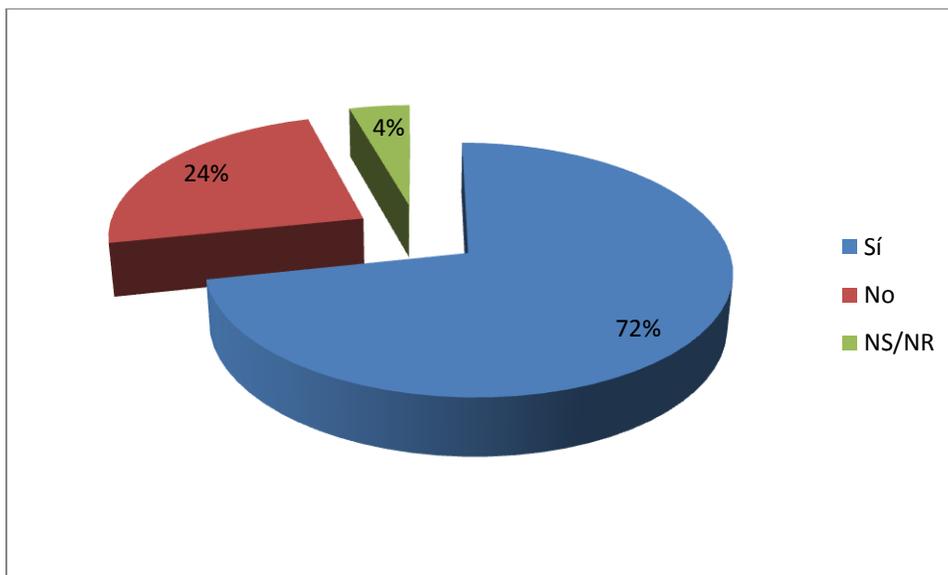
12. ¿Si existiere una empresa productora que le oferte huevos ecológicos (huevos de matrimonio), obtenidos de gallinas criadas de forma natural con alto cuidado en el crecimiento y obtención del producto usted lo compraría?

Tabla No 25 Prueba de concepto		
Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	195	72%
No	65	24%
NS/NR	12	4%
TOTAL	272	100,00%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 23
Prueba de concepto



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

La prueba de concepto tiene eco en un 72% de los comerciantes, quienes estarían dispuestos a adquirir los huevos ecológicos un 24% no muestra interés y un 4% no responde a la pregunta.

13. ¿De qué manera le gustaría que le promocionen los huevos ecológicos?

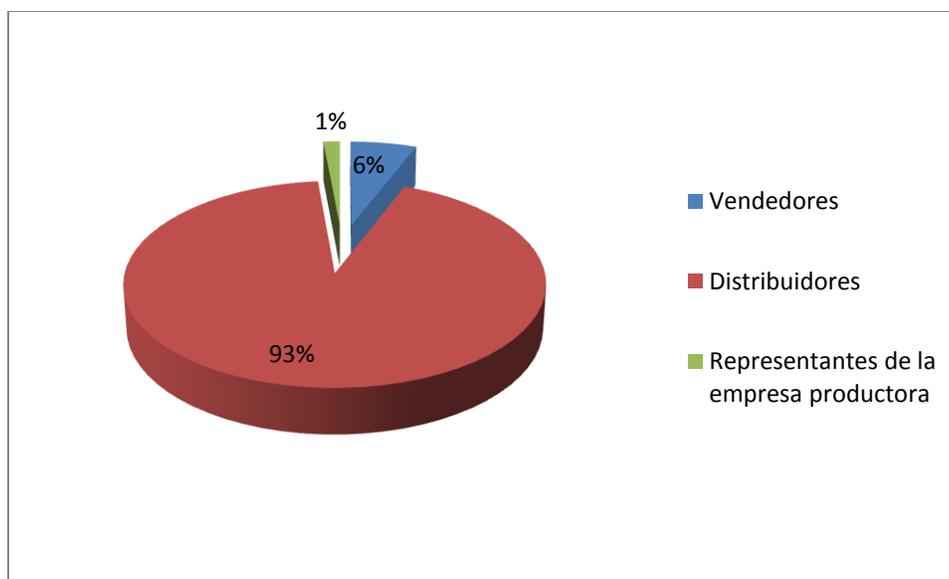
Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Vendedores	16	5,88%
Distribuidores	252	92,65%
Representantes de la empresa productora	4	1,47%
TOTAL	272	100,00%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 24

Medios de promoción sugeridos para los huevos ecológicos



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

El canal de comercialización sugerido por los comerciantes es en el 93% a través de distribuidores, en un 1% por medio de la empresa productora directamente, y a través de vendedores en un 6%. Las principales razones de la selección de los canales son: la relación personal y el descuento que le ofrece usualmente el distribuidor al momento de la visita.

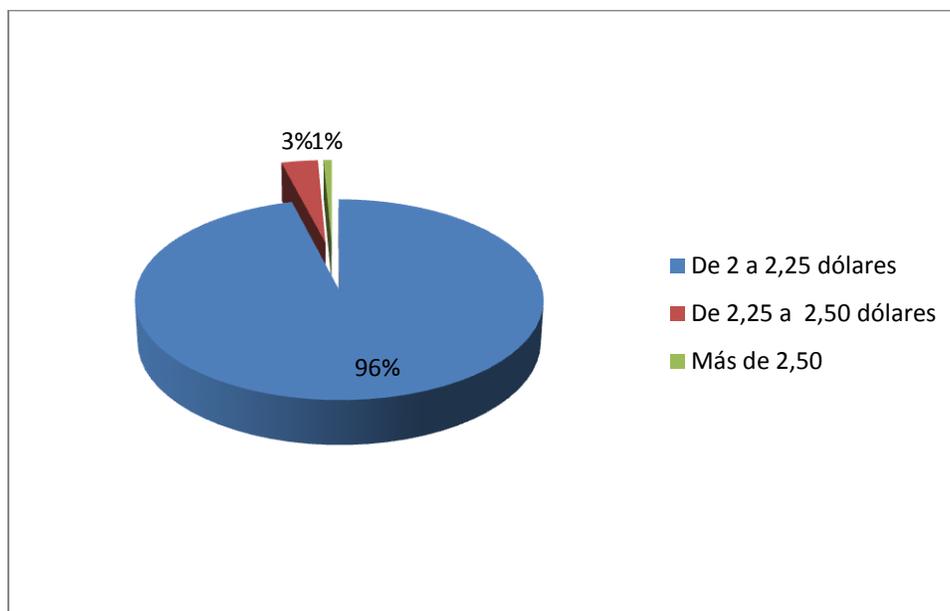
14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar una cubeta de 30 huevos?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 2 a 2,25 dólares	261	95,96%
De 2,25 a 2,50 dólares	9	3,31%
Más de 2,50	2	0,74%
TOTAL	272	100,00%

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

Gráfico No 25
Orientación del precio de para el producto



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Andrés Sandoval

El 96% de los comerciantes les gustaría pagar entre 2 y 2,25 dólares por cubeta de 30 unidades, seguido por el 3% en el rango de 2,25 a 2,50 dólares y 1% en más de 2,50 dólares. Esto muestra la sensibilidad al precio que demuestran los comerciantes.

3.3 DEMANDA

La demanda se define como el número de unidades de productos o servicios que los compradores están dispuestos a adquirir en un período en función de condiciones como el precio, gustos, preferencias y usos. Obtenidos los aspectos relevantes del consumo de huevos en los mercados y ferias de la ciudad se cuantifica y proyecta la demanda en función del consumo per cápita local y la evaluación de la población nacional.

3.3.1 Cuantificación y Proyección de la demanda

Previo a estimar la demanda es importante establecer que el producto al ser un bien de consumo básico posee una demanda inelástica, sin que sufra mayores reducciones la cantidad demandada frente a los aumentos de precios, en especial cuando los posibles sustitutos (huevos de codorniz) tienen un precio superior. La cuantificación de la demanda de huevos se realiza en función de dos variables:

1. El consumo per cápita local registrado al año 2009 según CONAVE que fue de 161 unidades por cada habitante.
2. La población nacional de acuerdo a datos del Censo de Población y Vivienda realizado por el INEC en el año 2010 en total 14.306.876 millones de habitantes.

Con estas dos variables se puede concluir que al año 2010 se consumió en el país un total de 2.303 millones de huevos aproximadamente. Para la proyección de consumo de huevos en el país se ha proyectado la población según la tasa de crecimiento identificada por el INEC a nivel nacional, obteniendo la cantidad futura de habitantes en los próximos 10 años, según la siguiente fórmula:

Donde;

Pf= Población futura

Po= Población inicial

t= Tasa de crecimiento poblacional

n= Número de año de proyección

Reemplazando en la fórmula se obtiene los siguientes resultados:

Tabla No 28		
Proyección de la población nacional		
Año	Población	Factor de Crecimiento $Po(1+t)^n$
2010	14.306.876	
2011	14.510.034	1,01
2012	14.716.076	1,03
2013	14.925.044	1,04
2014	15.136.980	1,06
2015	15.351.925	1,07
2016	15.569.922	1,09
2017	15.791.015	1,10
2018	16.015.248	1,12
2019	16.242.664	1,14
2020	16.473.310	1,15

Fuente: INEC

Elaborado por: Andrés Sandoval

Proyectada la población se estima el consumo nacional de huevos para los próximos 10 años, multiplicando el consumo per cápita por el total de la población proyectada, para ello se asume como constante el consumo per cápita al año 2009. La tabla 29 muestra la proyección de la demanda de huevos en el país entre el año 2011 y 2020.

Tabla No 29		
Proyección de la demanda de huevos en unidades en el Ecuador		
Año	Población	Demanda total en unidades
2010	14.306.876	2.303.407.036,00
2011	14.510.034	2.336.115.474,00
2012	14.716.076	2.369.288.236,00
2013	14.925.044	2.402.932.084,00
2014	15.136.980	2.437.053.780,00
2015	15.351.925	2.471.659.925,00
2016	15.569.922	2.506.757.442,00
2017	15.791.015	2.542.353.415,00
2018	16.015.248	2.578.454.928,00
2019	16.242.664	2.615.068.904,00
2020	16.473.310	2.652.202.910,00

Fuente: CONAVE / INEC

Elaborado por: Andrés Sandoval

La proyección muestra un incremento importante en el consumo de huevos en el país se estima que al año 2020 se consuman en promedio 2.652 millones de unidades. La concentración de la producción como se especifica en el capítulo 2 se concentra en las provincias de Tungurahua, Manabí y Pichincha, mientras que el consumo es mayor en las dos ciudades principales Quito y Guayaquil que juntas abarcan el 50% del consumo nacional. En función de lo expuesto la tabla 30 muestra la demanda aparente de huevos en la ciudad de Quito.

Tabla No 30			
Demanda de huevos en la ciudad de Quito			
Año	Población	Demanda total en unidades	Demanda de huevos en Quito por unidades (30%)
2010	14.306.876	2.303.407.036	691.022.111
2011	14.510.034	2.336.115.474	700.834.642
2012	14.716.076	2.369.288.236	710.786.471
2013	14.925.044	2.402.932.084	720.879.625
2014	15.136.980	2.437.053.780	731.116.134
2015	15.351.925	2.471.659.925	741.497.978
2016	15.569.922	2.506.757.442	752.027.233
2017	15.791.015	2.542.353.415	762.706.025
2018	16.015.248	2.578.454.928	773.536.478
2019	16.242.664	2.615.068.904	784.520.671
2020	16.473.310	2.652.202.910	795.660.873

Fuente: CONAVE / INEC

Elaborado por: Andrés Sandoval

3.4 OFERTA

La oferta se determina como el conjunto de productos o servicios que las empresas están dispuestas a vender, la producción local se mide en función de las toneladas de huevos producidas por la totalidad de las industrias, como:

- **INDAVES**

Considerada como la primera marca de huevos comerciales en el mercado ecuatoriano. Es reconocida por los consumidores por su sabor, frescura, limpieza, variedad de presentaciones y empaques.



Con el afán de brindar productos de la más alta calidad y confianza a nuestros consumidores, somos los pioneros en desarrollar conceptos funcionales que los hemos incorporado en nuestro portafolio, los mismos que cuentan con altos porcentajes de componentes saludables como son los Omega 3, los cuales otorgan beneficios al sistema cardiovascular.

- **HUEVOS ORO**



La misión de Huevos Oro es producir y comercializar huevos ciento por ciento naturales, bajo los más altos estándares de calidad en los procesos para ofrecer un producto altamente nutritivo a un precio competitivo, en los canales tradicionales, industrias y supermercados; apoyados en el talento humano y tecnología de punta.

- **AVESCA**



La empresa se ha desarrollado exitosamente y en la actualidad contamos con 42 galpones de producción y 17 de crianza, los cuales están distribuidos en 11 granjas ubicadas en los

sectores de Tambillo y Amaguaña en el Cantón Mejía, al igual que nuestra oficina de Administración que constituye el centro de operaciones de AVESCA. Actualmente Avesca está integrada por más de 250 empleados, a los mismos que se les da capacitación permanente que redundará en su bienestar personal, familiar y empresarial.

3.4.1 Cuantificación y proyección de la oferta

Para la cuantificación de la oferta se toma como referencia la producción nacional de huevo en toneladas obtenida de AFABA hasta el año 2009, y que se expone en la tabla 31.

Tabla No 31 Producción histórica de huevos Período 2000- 2009	
Año	Huevos
2000	68.840
2001	72.139
2002	78.300
2003	82.215
2004	93.725
2005	104.972
2006	100.000
2007	108.000
2008	115.343
2009	123.186

Fuente: AFABA, 2010

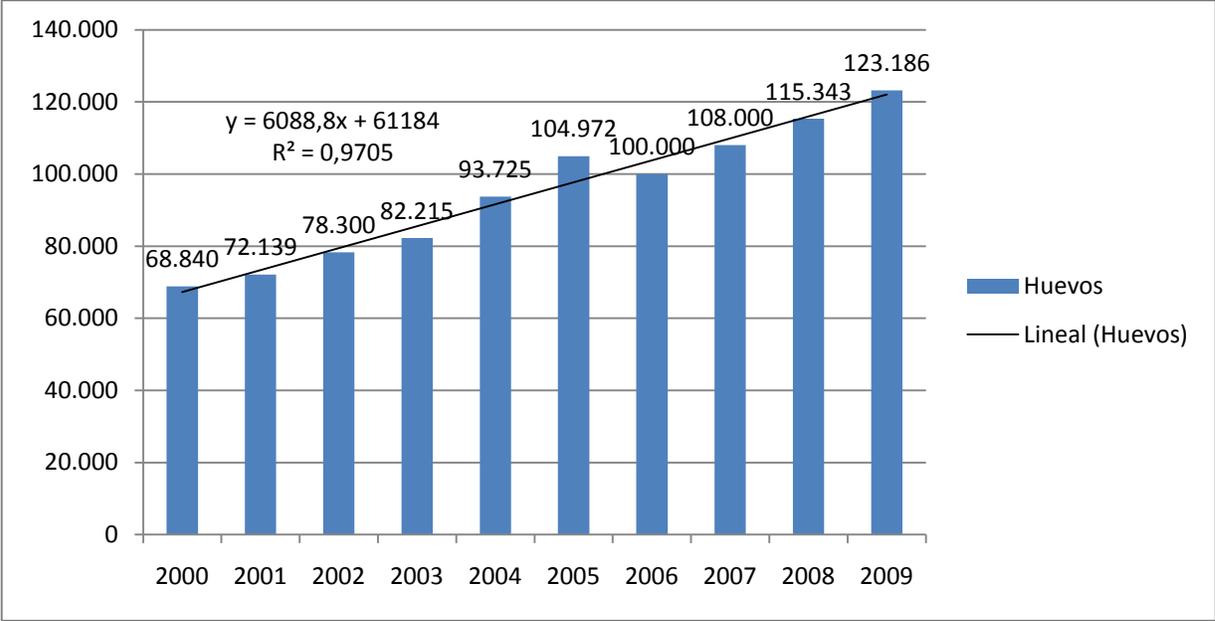
Elaborado por: Andrés Sandoval

Se observa que la producción nacional entre el año 2000 y 2009, muestra un crecimiento del 10% anual, llegando en espacio de 10 casi a duplicarse, evidenciando la oportunidad de mercado que existe para las industrias avícolas.

Las cifras expuestas en la tabla anterior facilitan la proyección de la oferta nacional a través de la aplicación de una regresión lineal, para lo cual se ha utilizado Microsoft Excel, herramienta con la cual se ha graficado la tendencia de producción y obtenido la ecuación lineal para la proyección con un coeficiente de correlación de 0,97, muy cercano a 1.

EL gráfico 26 muestra la tendencia de la oferta nacional de huevos en toneladas.

Gráfico No 26
Oferta nacional de producción de huevos en toneladas
Período 2000 - 2009



Fuente: AFABA, 2010

Elaborado por: Andrés Sandoval

Como resultado de la aplicación de la tendencia en Microsoft Excel se obtiene la ecuación de la recta con la que se proyectará la oferta de huevos en toneladas, de la siguiente manera:

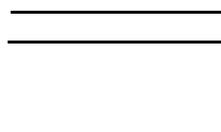
Reemplazando los datos se obtiene el valor proyectado a 10 años de la producción nacional, que se muestra en la tabla 32.

Tabla No 32				
Proyección de la producción histórica de huevos en el Ecuador				
Período 2010- 2020				
Años	a	x	b	Producción nacional de huevos en toneladas
2010	6088,8	11	61184	128.161
2011	6088,8	12	61184	134.250
2012	6088,8	13	61184	140.338
2013	6088,8	14	61184	146.427
2014	6088,8	15	61184	152.516
2015	6088,8	16	61184	158.605
2016	6088,8	17	61184	164.694
2017	6088,8	18	61184	170.782
2018	6088,8	19	61184	176.871
2019	6088,8	20	61184	182.960
2020	6088,8	21	61184	189.049

Fuente: AFABA, 2010

Elaborado por: Andrés Sandoval

Para cuantificar la oferta en número de unidades se ha realizado una aproximación aritmética estimando la cantidad de huevos por tonelada, para lo cual se ha obtenido el peso promedio de un huevo que es de 98 gramos, resultado del cálculo de la media entre los 85 y 110 gramos, pesos sugeridos por la AFABA como rango mínimo de aceptación para la comercialización. Con ello se ha dividido el peso para la cantidad de gramos que contiene una tonelada obteniéndose que cada tonelada producida contiene 10.204 huevos.



Obtenido este valor se calcula de acuerdo a la proyección el total de unidades ofertadas en el país para los siguientes 10 años, como lo muestra la tabla 33.

Tabla No 33 Proyección de la producción histórica de huevos en el Ecuador en unidades, Período 2010- 2020		
Años	Producción nacional de huevos en toneladas (a)	Oferta nacional de huevos en unidades (a x 10204 unidades)
2010	128.161	1.307.763.265
2011	134.250	1.369.893.878
2012	140.338	1.432.024.490
2013	146.427	1.494.155.102
2014	152.516	1.556.285.714
2015	158.605	1.618.416.327
2016	164.694	1.680.546.939
2017	170.782	1.742.677.551
2018	176.871	1.804.808.163
2019	182.960	1.866.938.776
2020	189.049	1.929.069.388

Fuente: AFABA, 2010

Elaborado por: Andrés Sandoval

Al igual que la demanda se estima que el 37% de la producción local se concentra en las provincias de Guaya y Pichincha, se estima entonces que en la actualidad cerca del 20% de la oferta es producida en zonas cercanas a Quito, mientras que el restante proviene de Tungurahua y Cotopaxi. La tabla 34 establece la cantidad de producción colocada a través de los canales de distribución en el mercado de Quito.

Tabla No 34 Oferta de huevos en Quito (unidades) Período 2010- 2020				
Años	Producción nacional de huevos (ton)	Oferta nacional de huevos en unidades	Oferta Quito en toneladas (15%)	Oferta en Quito # de huevos
2010	128.161	1.307.763.265	19.224	196.164.490
2011	134.250	1.369.893.878	20.137	205.484.082
2012	140.338	1.432.024.490	21.051	214.803.673
2013	146.427	1.494.155.102	21.964	224.123.265
2014	152.516	1.556.285.714	22.877	233.442.857
2015	158.605	1.618.416.327	23.791	242.762.449
2016	164.694	1.680.546.939	24.704	252.082.041
2017	170.782	1.742.677.551	25.617	261.401.633
2018	176.871	1.804.808.163	26.531	270.721.224
2019	182.960	1.866.938.776	27.444	280.040.816
2020	189.049	1.929.069.388	28.357	289.360.408

Fuente: AFABA, 2010

Elaborado por: Andrés Sandoval

3.5 DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha de huevos en la ciudad de Quito es producto de la diferencia entre la demanda proyectada en función del consumo per cápita y de la oferta obtenida en unidades, tal como se muestra en la tabla 35.

Tabla No 35				
Demanda Insatisfecha de huevos en Quito (unidades)				
Período 2010- 2020				
Años	Demanda de huevos en unidades en la ciudad de Quito	Oferta de huevos en unidades en la ciudad de Quito	Demanda insatisfecha unidades (a)	Demanda insatisfecha toneladas (a/10.204 unidades)
2010	691.022.111	196.164.490	494.857.621	48.496
2011	700.834.642	205.484.082	495.350.561	48.545
2012	710.786.471	214.803.673	495.982.797	48.607
2013	720.879.625	224.123.265	496.756.360	48.683
2014	731.116.134	233.442.857	497.673.277	48.772
2015	741.497.978	242.762.449	498.735.529	48.876
2016	752.027.233	252.082.041	499.945.192	48.995
2017	762.706.025	261.401.633	501.304.392	49.128
2018	773.536.478	270.721.224	502.815.254	49.276
2019	784.520.671	280.040.816	504.479.855	49.439
2020	795.660.873	289.360.408	506.300.465	49.618

Fuente: Demanda y Oferta

Elaborado por: Andrés Sandoval

Se estima una demanda insatisfecha creciente por encima de las 48 mil toneladas de huevos hasta el año 2020. Con esto se espera cubrir el primer año el 0.02% de demanda insatisfecha, teniendo un crecimiento anual del 10%.

3.6 ANÁLISIS DE LOS PRECIOS

Los precios de los huevos dependen de las condiciones en las que se cría las aves, el costo de los insumos y el forraje impactan directamente en el precio de venta del producto, además de la distancia entre la planta avícola y el mercado de venta final; por ello la estructura de los canales de distribución muestra gran cantidad de distribuidores que tiene presencia en los distintos canales comerciales.

Según datos del INEC, los huevos tiene una variación alta de precios pues en función de la inflación la tendencia disminuye o se incrementa, a enero del 2011, se experimento una reducción del 0,84% en su precio, de acuerdo a datos del Diario Hoy, los precio varían además según el mercado o feria en la que se venden, tal como se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico No 27

Precios de la cubeta de huevos a Diciembre de 2010 según el mercado



Fuente: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/bajas-ventas-y-altos-precios-en-mercados-tras-ultimo-feriado-2-34501.html>

Elaborado por: Andrés Sandoval

Establecida la oferta y demanda en el siguiente capítulo se establece el análisis estratégico y la propuesta de mercadeo para la comercialización de los huevos ecológicos producidos por el Consorcio Taláhasy y asociados

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

4.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

El plan de marketing es considerado uno de los aspectos más relevantes en lo que a la planificación corporativa se refiere, las condiciones y oportunidades que muestra el mercado en torno al crecimiento, permanencia o conflicto de las organizaciones es vital para tomar decisiones, el capítulo que se desarrolla a continuación tiene por objeto describir los aspectos más relevantes de la estrategia empresarial y la gestión de mercadotecnia del Consorcio Taláhasy y Asociados. El capítulo se ha dividido en tres partes: Análisis del entorno estratégico, Definición de estrategias corporativa y de mercadeo; y, aplicaciones tácticas y presupuesto de implementación.

4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Realizado el análisis del entorno interno y externo, expresado en los capítulos anteriores, es importante realizar el análisis estratégico, “la importancia de este procedimiento radica en la posibilidad de entender las oportunidades y amenazas que el mercado puede ofrecer y como actuar con la fortalezas y debilidades de la empresa frente a ese entorno”.¹⁶

El mercado de la comercialización de huevos, es desde todo punto de vista un sector en crecimiento con altos índices de consumo per cápita y cuyo comportamiento como industria a pesar de ser altamente competitivo se muestra rentable en función de la oferta y demanda calculadas con anterioridad. Para entender como el mercado debe ser aprovechado por el Consorcio TALÁHASY y Asociados, se utilizará la metodología de análisis estratégico FODA, el mismo que evalúa las fuerzas del mercado de forma que identifica tanto en el ambiente interno como externo los aspectos estratégicos más relevantes, a partir de su construcción se desarrollan varias matrices que buscan establecer tanto la posición de la organización entre estos se pueden identificar: Matriz EFE, Matriz EFI, Matriz de Perfil

¹⁶ SAINZ, José María, Plan de marketing en la práctica, Editorial, España, 2008, Pág. 163.

Competitivo en la industria, Matriz de Impacto, y la Matriz ofensiva y defensiva; estas permitirán determinar los aspectos relacionados con la planificación corporativa y del mercadeo del negocio.

4.2.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta básica utilizada para la determinación de las estrategias de mercadotecnia, consiste en analizar en función del entorno de la organización las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, su aporte se fundamenta en el análisis realizado de la cadena de valor actual de la empresa y al mercado a través de la investigación aplicada en los mercados mayoristas y ferias de la ciudad de Quito.

4.2.1.1 Oportunidades

Factores externos que favorecen al cumplimiento de los objetivos de la empresa¹⁷, son:

Tabla No 36
Oportunidades de mercado para Consorcio Taláhasy y asociados
O.1 Mercado con alto crecimiento, 7% anual para el año 2010, con una producción que sobrepasa los 2 millones 500 mil huevos, en 123.000 toneladas.
O.2 Asociación con organizaciones que representan al sector avícola y a la industria productora de huevos tanto a para consumo interno como para exportación: CONAVE, AFABA.
O.3 Tendencia al consumo de alimentos naturales y que reduzcan el impacto en los animales, de los huevos existentes en el mercado el 80% son producto de procesos invasivos de producción.
O.4 Distribuidores dispuestos a trabajar con empresas que ofrezcan márgenes aceptables de utilidad y beneficios.
O.5 Cultura de consumo de huevo muy enraizada en la población. Desarrollo de varios canales de comercialización en nichos de mercado nuevos como lo son restaurantes, cafeterías e inclusive bares.
O.6 Consolidar el concepto de huevos ecológicos en la población de la ciudad, comunicando beneficios y ventajas a través de los intermediarios.
O.7 Introducción del producto en otros canales de distribución como autoservicios y tiendas de barrios en el mediano plazo.
O.8 Desarrollo de cadenas de distribuidores para la comercialización a nivel nacional.

Fuente: Capítulo 2 y 3

Elaborado por: Andrés Sandoval

¹⁷ Ibíd., pág. 164

4.2.1.2 Amenazas

Los factores externos que pueden afectar el cumplimiento de objetivos y desarrollo del negocio¹⁸, a continuación se muestran las seleccionadas en función del análisis expuesto en los capítulos anteriores:

Tabla No 37 Amenazas de mercado para Consorcio Taláhasy y asociados
A.1 Mercado altamente competitivo, con la presencia de empresas con procesos de producción especializados, marcas posicionadas y productos complementarios.
A.2 Márgenes de contribución bajos, para distribuidores e intermediarios que encarecen el producto en cerca del 40%.
A.3 Incremento de la rivalidad entre los competidores producto de la apertura de canales de distribución propios por parte de los productores como medida para incrementar su utilidad.
A.4 Inestabilidad económica y política que ocasione la contracción económica del sector avícola y otros complementarios que mantienen el consumo de carne y huevos.
A.5 Alto impacto de la inflación en los insumos de la industria, esta muestra los mayores índices en el 2010, 3,86%.
A.6 Alta sensibilidad al precio en los consumidores e intermediarios en los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito.
A.7 Proveedores de insumos con alto poder de negociación debido al gran conocimiento del producto en el mercado y la necesidad e importación de maíz.
A.8 Factores ambientales y climáticos que alteren las cosechas de maíz o afecten a las aves, con la propagación de enfermedades.

Fuente: Capítulo 2 y 3

Elaborado por: Andrés Sandoval

4.2.1.3 Fortalezas

Los factores internos que favorecen al cumplimiento de los objetivos de la organización y que se identifican a fin de convertirse en puntales de la estrategia corporativa y de mercadeo, las identificadas son:

¹⁸ *Ibíd.*, Pág. 164

Tabla No 38 Fortalezas de mercado para Consorcio Taláhasy y asociados
F.1 Capacidad productiva amplia 10.000 aves en crianza, 5000 en producción y 3000 en producción plena.
F.2 Proceso de producción natural, en beneficio de las aves, con cruces que permiten un rendimiento del 75% de huevos ecológicos y 25% huevos blancos.
F.3 Grupo de trabajo motivado y con alto nivel de confianza en la empresa
F.4 Grado de tecnificación superior en el proceso productivo.
F.5 El consorcio posee un nivel de ventas aceptable y con tendencia a incrementarse
F.6 La empresa se encuentra al día en todas sus obligaciones con los colaboradores y las entidades de control gubernamental y municipal.
F.7 Infraestructura actual disponible para el crecimiento de la empresa.
F.8 Buen nivel de comunicación entre los clientes y colaboradores.

Fuente: Capitulo 2 y 3

Elaborado por: Andrés Sandoval

4.2.1.4 Debilidades

Se consideran como los factores que impiden el normal cumplimiento de los objetivos empresariales, toman relación con la pérdida de valor percibido con el cliente, afectando la promesa que el Consorcio TALÁHASY hace a sus clientes al momento de distribuir los huevos ecológicos, para el caso se han identificado:

Tabla No 39 Debilidades de mercado para Consorcio Taláhasy y asociados
D.1 Esfuerzos limitados en el crecimiento del volumen de producción a pesar de disponer de aves ponedoras.
D.2 Altos costos de mantenimiento de planta, por cada unidad producida 3 centavos de dólar en alimentación, incluyendo los costos fijos.
D.3 Bajo grado de especialización en las actividades productivas, no se han desarrollado canales comerciales, la distribución se concentra en pocos clientes en sectores cercanos a la empresa y a través de transportistas que no son de la empresa
D.4 No se evidencia organización del trabajo ni procesos administrativos que orienten una visión organizacional o comercial clara, el trabajo es empírico
D.5 Carente especialización de las actividades, el Consorcio utiliza a los colaboradores y operarios en distintas actividades dividiendo el trabajo y generando baja productividad
D.6 Carencia de estudios sobre el mercado y sistemas de información de mercadotecnia
D.7 Deficiente imagen y posicionamiento en el mercado, a pesar de producir por encima de 660.000 unidades no realizan packing ni ponen marca a los huevos que comercializan
D.8 Escaso desarrollo comercial, no se dispone de la organización, infraestructura y recurso humano para la implementación de acciones de mercadeo y ventas.

Fuente: Capitulo 2 y 3

Elaborado por: Andrés Sandoval

El análisis FODA muestra una organización con gran fortalezas en lo que a capacidad instalada se refiere y activos productivos, pero con debilidades muy marcadas en lo que de desempeño productivo y comercial se trata, con este análisis interno el Consorcio debe enfrentarse a un mercado con un sin número de oportunidades de crecimiento y expansión que al igual es altamente competitivo y cuya sensibilidad a los márgenes y al precio de los huevos es alta.

4.2.2 Matriz EFE y EFI

La capacidad de crear un ventaja competitiva se da en mayor medida en tanto la empresas conozcan su posición estratégica tanto en el entorno interno como en el externo, cumplido el primer paso e identificados factores críticos en el FODA del Consorcio, se evalúa su posición a través de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de factores internos (EFI), para su construcción se aplica el modelo propuesto por Fred David en su obra conceptos de administración estratégica:

El procedimiento para la construcción tanto de la matriz EFE como de la EFI es similar, la primera resume y evalúa el ambiente externo de la empresa (oportunidades y amenazas); y, la segunda el nivel interno de la organización tomando como referencias las fortalezas y debilidades identificadas. Para su desarrollo se deben seguir 5 pasos:

1. “Realice la lista de los factores de éxito identificados mediante el análisis FODA, fortalezas y debilidades para la matriz EFI, y, oportunidades y amenazas para la EFE. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.”¹⁹

Establecidos los pasos a continuación se muestran las matrices de evaluación para el Consorcio, los resultados de cada una pueden ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5. Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerza, así mismo si la calificación externa está muy por debajo de 2,5 indica un mercado con gran número de amenazas y si este es superior a esa calificación se muestra como un mercado de alto interés en desarrollarlo.

¹⁹ **DAVID**, Fred, Conceptos de Administración estratégica, Prentice Hall, Novena Edición, México, 2003. Pág. 112.

Tabla No 40
Matriz de evaluación de factores externos EFE Consorcio Taláhasy y asociados

Factores determinantes para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
O.1 Mercado con alto crecimiento, 7% anual para el año 2010, con una producción que sobrepasa los 2 millones 500 mil huevos, en 123.000 toneladas.	0,05	3	0,15
O.2 Asociación con organizaciones que representan al sector avícola y a la industria productora de huevos tanto a para consumo interno como para exportación: CONAVE, AFABA.	0,05	4	0,20
O.3 Tendencia al consumo de alimentos naturales y que reduzcan el impacto en los animales, de los huevos existentes en el mercado el 80% son producto de procesos invasivos de producción.	0,05	4	0,20
O.4 Distribuidores dispuestos a trabajar con empresas que ofrezcan márgenes aceptables de utilidad y beneficios.	0,10	4	0,40
O.5 Cultura de consumo de huevo muy enraizada en la población. Desarrollo de varios canales de comercialización en nichos de mercado nuevos como lo son restaurantes, cafeterías e inclusive bares.	0,03	3	0,08
O.6 Consolidar el concepto de huevos ecológicos en la población de la ciudad, comunicando beneficios y ventajas a través de los intermediarios.	0,10	4	0,40
O.7 Introducción del producto en otros canales de distribución como autoservicios y tiendas de barrios en el mediano plazo.	0,10	4	0,40
O.8 Desarrollo de cadenas de distribuidores para la comercialización a nivel nacional.	0,05	4	0,20
Amenazas			
A.1 Mercado altamente competitivo, con la presencia de empresas con procesos de producción especializados, marcas posicionadas y productos complementarios.	0,10	1	0,10
A.2 Márgenes de contribución bajos, para distribuidores e intermediarios que encarecen el producto en cerca del 40%.	0,10	1	0,10
A.3 Incremento de la rivalidad entre los competidores producto de la apertura de canales de distribución propios por parte de los productores como medida para incrementar su utilidad.	0,05	2	0,10
A. 4 Inestabilidad económica y política que ocasione la contracción económica del sector avícola y otros complementarios que mantienen el consumo de carne y huevos.	0,03	2	0,05
A.5 Alto impacto de la inflación en los insumos de la industria, esta muestra los mayores índices en el 2010, 3,86%.	0,05	2	0,10
A.6 Alta sensibilidad al precio en los consumidores e intermediarios en los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito.	0,10	1	0,10
A.7 Proveedores de insumos con alto poder de negociación debido al gran conocimiento del producto en el mercado y la necesidad e importación de maíz.	0,03	2	0,06
A.8 Factores ambientales y climáticos que alteren las cosechas de maíz o afecten a las aves, con la propagación de enfermedades.	0,02	2	0,04
TOTAL	1,00		2,68

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Andrés Sandoval

Tabla No 41			
Matriz de evaluación de factores internos EFI Consorcio Taláhasy y asociados			
Factores determinantes para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
F.1 Capacidad productiva amplia 10.000 aves en crianza, 5000 en producción y 2000 en producción plena.	0,15	3	0,45
F.2 Proceso de producción natural, en beneficio de las aves, con cruces que permiten un rendimiento del 75% de huevos ecológicos y 25% huevos blancos.	0,10	3	0,30
F.3 Grupo de trabajo motivado y con alto nivel de confianza en la empresa.	0,05	3	0,15
F.4 Grado de tecnificación superior en el proceso productivo.	0,05	3	0,15
F.5 El consorcio posee un nivel de ventas aceptable y con tendencia a incrementarse.	0,025	4	0,10
F.6 La empresa se encuentra al día en todas sus obligaciones con los colaboradores y las entidades de control gubernamental y municipal.	0,025	3	0,08
F.7 Infraestructura actual disponible para el crecimiento de la empresa.	0,05	4	0,20
F.8 Buen nivel de comunicación entre los clientes y colaboradores.	0,05	4	0,20
Debilidades			
D.1 Esfuerzos limitados en el crecimiento del volumen de producción a pesar de disponer de aves ponedoras.	0,10	1	0,10
D.2 Altos costos de mantenimiento de planta, por cada unidad producida 3 centavos de dólar en alimentación, sin tomar en cuenta los costos fijos.	0,10	1	0,10
D.3 Alto grado de especialización en las actividades productivas, no se han desarrollado canales comerciales, la distribución se concentra en pocos clientes en sectores cercanos a la empresa y a través de transportistas que no son de la empresa.	0,05	1	0,05
D.4 No se evidencia organización del trabajo ni procesos administrativos que orienten una visión organizacional o comercial clara, el trabajo es empírico.	0,05	1	0,05
D.5 Carencia especialización e las actividades, el Consorcio utiliza a los colaboradores y operarios en distintas actividades dividiendo el trabajo y generando baja productividad.	0,025	2	0,05
D.6 Carencia de estudios sobre el mercado y sistemas de información de mercadotécnica.	0,05	1	0,05
D.7 Deficiente imagen y posicionamiento en el mercado, a pesar de producir por encima de 660.000 unidades no realizan packing ni ponen marca a los huevos que comercializan.	0,025	2	0,05
D.8 Escaso desarrollo comercial, no se dispone de la organización, infraestructura y recurso humano para la implementación de acciones de mercadeo y ventas.	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,18

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Andrés Sandoval

4.2.2.1 Conclusiones de las matrices

La ponderación obtenida en la matriz EFE es de 2,68, esto explica que las oportunidades de mercado para la empresa Consorcio Tálahasy y Asociados son en promedio más altas que las amenazas, lo que indica que utilizando estrategias correctas la organización está en la posibilidad de crecer y desarrollarse obteniendo parte de la rentabilidad que este le ofrece.

Por otro lado, el peso ponderado obtenido en la matriz de factores internos es de 2,18 este muestra que la empresa se encuentra en una posición competitiva inferior a causa de sus debilidades, el plan de mercadeo deberá orientarse a fortalecer los aspectos internos que le permitan obtener una posición comercial más sólida.

4.2.3 Matrices de Impacto

Una vez que se determina la posición interna y externa de la organización se debe aplicar las matrices de impacto para establecer los puntos más relevantes a tomar en cuenta en la formulación de estrategias, estas matrices tiene por objeto identificar las fuerzas que impactan mayormente en la operación de la organización con el objeto de contribuir a la formulación de los objetivos tanto de crecimiento como de desarrollo del negocio y posteriormente convertirse en insumos para la formulación estratégica de mercadeo para la introducción de los huevos ecológicos en los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito.

Las matrices de impacto relacionan las fortalezas con las oportunidades (Matriz ofensiva) y las debilidades con la amenazas (Matriz defensiva), de este vínculo se obtiene los aspectos en que se deberá fundamentar la ventaja competitiva de la organización en la industria y las áreas que se deben brindar para evitar problemas en el crecimiento y desarrollo organizacional producto del plan de mercadeo. El impacto de los factores críticos del FODA se medirá de acuerdo a la siguiente escala: Alto = 5, Medio=3 y Bajo =1; esto facilitará la identificación de las competencias que se deberán desarrollar y las oportunidades a aprovechar para mejorar la posición comercial del negocio.

Tabla No 42
Matrices de Impacto - Matriz Ofensiva Consorcio Taláhasy y asociados

FORTALEZAS/OPORTUNIDADES	O.1 Mercado con alto crecimiento, 7% anual para el año 2010, con una producción que sobrepasa los 2 millones 500 mil huevos, en 123.000 toneladas.	O.2 Asociación con organizaciones que representan al sector avícola y a la industria productora de huevos tanto a para consumo interno como para exportación: CONAVE, AFABA	O.3 Tendencia al consumo de alimentos naturales y que reduzcan el impacto en los animales, de los huevos existentes en el mercado el 80% son producto de procesos invasivos de producción.	O.4 Distribuidores dispuestos a trabajar con empresas que ofrezcan márgenes aceptables de utilidad y beneficios.	O.5 Cultura de consumo de huevo muy enraizada en la población. Desarrollo de varios canales de comercialización en nichos de mercado nuevos como lo son restaurantes, cafeterías e inclusive bares.	O.6 Consolidar el concepto de huevos ecológicos en la población de la ciudad, comunicando beneficios y ventajas a través de los intermediarios	O.7 Introducción del producto en otros canales de distribución como autoservicios y tiendas de barrios en el mediano plazo.	O.8 Desarrollo de cadenas de distribuidores para la comercialización a nivel nacional	TOTAL
F.1 Capacidad productiva amplia 10.000 aves en crianza, 5000 en producción y 2000 en producción plena.	5	5	3	5	3	5	3	1	30
F.2 Proceso de producción natural, en beneficio de las aves, con cruces que permiten un rendimiento del 75% de huevos ecológicos y 25% huevos blancos.	3	1	5	1	3	5	3	1	22
F.3 Grupo de trabajo motivado y con alto nivel de confianza en la empresa.	3	1	1	3	1	3	1	1	14
F.4 Grado de tecnificación superior en el proceso productivo.	5	3	5	3	3	5	5	5	34
F.5 El consorcio posee un nivel de ventas aceptable y con tendencia a incrementarse	3	1	1	5	1	5	5	3	24
F.6 La empresa se encuentra al día en todas sus obligaciones con los colaboradores y las entidades de control gubernamental y municipal.	1	5	1	5	1	1	3	3	20
F.7 Infraestructura actual disponible para el crecimiento de la empresa.	5	1	1	3	5	5	5	5	30
F.8 Buen nivel de comunicación entre los clientes y colaboradores.	1	3	5	3	5	5	5	1	28
TOTAL	26	20	22	28	22	34	30	20	

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Andrés Sandoval

Tabla No 43
Matrices de Impacto - Matriz Defensiva Consorcio Taláhasy y asociados

DEBILIDADES / AMENAZAS	A.1 Mercado altamente competitivo, con la presencia de empresas con procesos de producción especializados, marcas posicionadas y productos complementarios.	A.2 Márgenes de contribución bajos, para distribuidores e intermediarios que encarecen el producto en cerca del 40%	A.3 Incremento de la rivalidad entre los competidores producto de la apertura de canales de distribución propios por parte de los productores como medida para incrementar su utilidad	A. 4 Inestabilidad económica y política que ocasione la contracción económica del sector avícola y otros complementarios que mantienen el consumo de carne y huevos	A.5 Alto impacto de la inflación en los insumos de la industria, esta muestra los mayores índices en el 2010, 3,86%.	A.6 Alta sensibilidad al precio en los consumidores e intermediarios en los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito.	A.7 Proveedores de insumos con alto poder de negociación debido al gran conocimiento del producto en el mercado y la necesidad e importación de maíz.	A.8 Factores ambientales y climáticos que alteren las cosechas de maíz o afecten a las aves, con la propagación de enfermedades	TOTAL
D.1 Esfuerzos limitados en el crecimiento del volumen de producción a pesar de disponer de aves ponedoras.	5	3	1	1	3	5	5	3	26
D.2 Altos costos de mantenimiento de planta, por cada unidad producida 3 centavos de dólar en alimentación, sin tomar en cuenta los costos fijos.	3	5	3	3	5	5	3	1	28
D.3 Alto grado de especialización en las actividades productivas, no se han desarrollado canales comerciales, la distribución se concentra en pocos clientes en sectores cercanos a la empresa y a través de transportistas que no son de la empresa.	5	3	5	1	1	5	1	1	22
D.4 No se evidencia organización del trabajo ni procesos administrativos que orienten una visión organizacional o comercial clara, el trabajo es empírico.	5	3	3	1	1	1	3	1	18
D.5 Carente especialización e las actividades, el Consorcio utiliza a los colaboradores y operarios en distintas actividades dividiendo el trabajo y generando baja productividad.	1	1	3	1	1	1	1	1	10
D.6 Carencia de estudios sobre el mercado y sistemas de información de mercadotecnia.	5	3	5	1	1	5	5	3	28
D.7 Deficiente imagen y posicionamiento en el mercado, a pesar de producir por encima de 660.000 unidades no realizan packing ni ponen marca a los huevos que comercializan.	5	5	5	3	1	5	3	1	28
D.8 Escaso desarrollo comercial, no se dispone de la organización, infraestructura y recurso humano para la implementación de acciones de mercadeo y ventas.	5	5	5	1	3	5	3	3	30
TOTAL	34	28	30	12	16	32	24	14	

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Andrés Sandoval

4.2.3.1 Conclusiones de las matrices de impacto

- **Matriz ofensiva**

La matriz ofensiva permite establecer de acuerdo a la ponderación de las fortalezas y oportunidades los aspectos a tomar en cuenta para la formulación de los objetivos corporativos, la estrategia genérica y las tácticas a implementar. Como se pudo observar en la tabla 43, las fortalezas a aprovechar en lo que al mercadeo se refiere son:

- F.1 Capacidad productiva amplia 10.000 aves en crianza, 5000 en producción y 2000 en producción plena.
- F.4 Grado de tecnificación superior en el proceso productivo.
- F.7 Infraestructura actual disponible para el crecimiento de la empresa.
- F.8 Buen nivel de comunicación entre los clientes y colaboradores.

Las oportunidades que deben ser aprovechadas en función de dichas fortalezas son:

- O.1 Mercado con alto crecimiento, 7% anual para el año 2010, con una producción que sobrepasa los 2 millones 500 mil huevos, en 123.000 toneladas.
- O.4 Distribuidores dispuestos a trabajar con empresas que ofrezcan márgenes aceptables de utilidad y beneficios.
- O.6 Consolidar el concepto de huevos ecológicos en la población de la ciudad, comunicando beneficios y ventajas a través de los intermediarios
- O.7 Introducción del producto en otros canales de distribución como autoservicios y tiendas de barrios en el mediano plazo.

Las fortalezas y oportunidades antes descritas contribuirán a mejorar la posición interna de la empresa preparándola para aprovechar las condiciones del mercado, así los objetivos estratégicos de mercadeo en lo que a crecimiento comercial se refiere deberán fundamentarse en estos 8 factores.

- **Matriz defensiva**

La matriz defensiva relaciona las debilidades de la organización y las amenazas del mercado, con el objeto de establecer objetivos de desarrollo que buscan reducir el impacto de las amenazas en la organización mejorando su desempeño futuro y protección frente a los factores no controlables que impactan negativamente en el mercado de comercialización de huevos.

El Consorcio Taláhasy y Asociados deberán tomar acciones que le permitan mejorar internamente en los siguientes aspectos:

- D.2 Altos costos de mantenimiento de planta, por cada unidad producida 3 centavos de dólar en alimentación, sin tomar en cuenta los costos fijos.
- D.6 Carencia de estudios sobre el mercado y sistemas de información de mercadotecnia.
- D.7 Deficiente imagen y posicionamiento en el mercado, a pesar de producir por encima de 660.000 unidades no realizan packing ni ponen marca a los huevos que comercializan
- D.8 Escaso desarrollo comercial, no se dispone de la organización, infraestructura y recurso humano para la implementación de acciones de mercadeo y ventas.

En correspondencia con esos factores, las amenazas que pueden poner en riesgo al Consorcio TALÁHASY son:

- A.1 Mercado altamente competitivo, con la presencia de empresas con procesos de producción especializados, marcas posicionadas y productos complementarios.
- A.2 Márgenes de contribución bajos, para distribuidores e intermediarios que encarecen el producto en cerca del 40%.

- A.3 Incremento de la rivalidad entre los competidores producto de la apertura de canales de distribución propios por parte de los productores como medida para incrementar su utilidad.
- A.6 Alta sensibilidad al precio en los consumidores e intermediarios en los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito.

4.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA

La planificación estratégica corporativa para el Consorcio Taláhasy y Asociados parte del direccionamiento estratégico, definiendo los valores, misión y visión estratégica, para posteriormente determinar la estrategia genérica de la empresa y los objetivos de mercadeo, estrategias del mix de marketing, planes tácticos y acciones.

4.3.1 Direccionamiento estratégico

“El direccionamiento estratégico constituye el norte que la empresa sigue con el objeto de generar utilidades, crear beneficio para los clientes, colaboradores y accionistas; está compuesto por los principios corporativos, la misión y la visión organizacional”²⁰.

4.3.1.1 Principios corporativos

Los principios corporativos determinan la forma de actuar de la organización, de acuerdo a cada uno de los grupos de interés que participan de su operación y estructura: accionistas, colaboradores, proveedores, clientes y la sociedad en general. La matriz axiológica es un modelo estructural que permitirá establecer los principios corporativos del Consorcio, que se muestran en la tabla 44.

²⁰ AMAYA, Jairo, Gerencia: Planeación y Estrategia, Quito, Universidad Santo Tomas, 2008. Pág. 15

Tabla No 44					
Matriz axiológica de Consorcio Taláhasy y asociados					
Principio / Grupo de referencia	Accionistas	Colaboradores	Clientes	Proveedores	Entidades gubernamentales
Calidad en el producto	X	X	X	X	
Servicio			X	X	
Ética e Integridad	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Rentabilidad	X	X			
Conciencia social	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X

Fuente: Amaya, Jairo.

Elaborado por: Andrés Sandoval

El resultado de la aplicación de la matriz axiológica permite determinar los siguientes principios corporativos:

- Calidad total en la producción de huevos ecológicos, sin descuidar el beneficio para los consumidores y el cuidado de las aves.
- Conciencia de brindar excelente servicio, para todos quienes tienen relación con la organización.
- Actuar con ética e integridad en todas las acciones de la organización, desde sus directivos, colaboradores, clientes y demás involucrados en la cadena de valor.
- Responder a todas las exigencias que se presenten con eficiencia y eficacia.
- Garantizar la rentabilidad de la empresa en beneficio de los directivos y colaboradores.
- Actuar con conciencia social en todas las actividades productivas, pensando en el beneficio a la naturaleza, animales y seres humanos.
- Respetar las normas y leyes enmarcadas en las buenas costumbres.

Los principios corporativos rigen a la organización y determinan su actuación estratégica, en ella se fundamenta la planificación de corporativa y de marketing.

4.3.1.2 Misión

La misión se define como la razón de ser de la empresa, el objeto para la cual fue creada, su descripción es vital para la formulación estratégica, a continuación se ha establecido un análisis respondiendo una serie de preguntas relevantes para identificar de forma clara el enunciado del Consorcio Taláhasy y asociados:

- **SECTOR**
0122.30 Obtención de huevos de ave²¹
- **NEGOCIO**
Obtención y comercialización al por mayor de huevos orgánicos (ecológicos)
- **RAZÓN DE EXISTIR**
Ofertar huevos orgánicos con las mejores condiciones de producción y cuidado de las aves sin el uso de aditivos químicos.
- **APTITUD DISTINTIVA**
Huevos obtenidos sin usos de incubadoras, químicos y balanceado artificial.
- **CLIENTES**
Mercados, Ferias Libres, Canales tradicionales y Autoservicios.
- **MERCADO**
Quito, Distrito Metropolitano

Con el análisis realizado se propone la siguiente misión para el Consorcio Taláhasy y asociados:

Producir y comercializar huevos ecológicos con las mejores condiciones de producción y cuidado de las aves, con el personal altamente calificado. Para que de esta manera el consumidor final tenga una opción de un nuevo producto saludable y nutritivo, utilizando tecnología de punta.

²¹ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, Código Internacional Industrial Uniforme, Tercer Revisión.

4.3.1.3 Visión

La visión es un conjunto de ideas generales, que reales o abstractas, tratan de especificar lo que la organización pretende llegar a ser en el futuro.²² A cinco años la visión es:

Convertirse en la más importante empresa de la producción y comercialización de huevos ecológicos en la ciudad de Quito satisfaciendo a los clientes y consumidores con alta calidad en el producto en beneficio de la sociedad y la organización.

4.4 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

El diagnóstico presentado con anterioridad fundamenta la estrategia del negocio, como pilar fundamental donde se asentará el plan de mercadeo para el consorcio, la principal fortaleza que posee el Consorcio Taláhasy y Asociados es la diferenciación en la producción, su capacidad productiva actual le permite ofertar al mercado huevos orgánicos de alta calidad, además de poseer cruces de aves que le dan calidad de producción alta con un 20% de aves en plena producción. Se puede concluir con facilidad que la empresa puede crecer en producción pero para ello debe fundamentarse en una estrategia que le permita desarrollar el ámbito comercial y mantener la ventaja competitiva de su producto por encima de empresas como Pronaca, Huevos Oro y AVESA, además de otros productores no reconocidos que desarrollan sus propios canales de comercialización. Previo a la determinación de la estrategia es vital denunciar la ventaja competitiva a transmitir al cliente como promesa de valor, esto como producto de las conclusiones derivadas del análisis de los capítulos anteriores, la ventaja competitiva es:

Brindar a los consumidores huevos ecológicos, obtenidos con procesos de manufactura de calidad sin la utilización de químicos y sustancias externas que alteren su composición, entregando calidad, buen sabor y beneficios a la salud de quienes los consuman.

²² AMAYA, Jairo, Gerencia: Planeación y Estrategia, Quito, Universidad Santo Tomas, 2008. Pág. 17

Con un producto con alto grado de diferenciación, que se puede percibir por sí mismo, en un mercado compuesto por grandes empresas con capacidades de producción superiores la estrategia corporativa es la de ENFOQUE DE ALTA SEGMENTACIÓN EN BUSCA DE LA DIFERENCIACIÓN, cuyo concepto es “concentrase en un segmento de compradores y superar a los rivales, ofreciendo a los miembros del nicho atributos a la medida que satisfagan sus gustos y requerimientos mejor que los productos de la competencia”²³

La estrategia que se implementará, debe por concepto llevar a la empresa a utilizar su ventaja competitiva en pro de cumplir con la visión planteada sin perder el objeto del negocio, para lo cual debe soportarse en actividades de mercadeo como mayor acción en busca de la diferenciación. Para ello se desarrolla a continuación el plan de mercadeo compuesto de las cuatro P's descritas por Philip Kotler y Gary Armstrong en su obra Fundamentos de Marketing.

4.5 PLAN DE MARKETING

“El Marketing es una función comercial que identifica la necesidad de los mercados y determina los productos y servicios que se han de producir para satisfacer dichas necesidades”.²⁴ La planeación de marketing se compone de dos aspectos el estratégico y el táctico, el primero define las estrategias que el Consorcio TALÁHASY y Asociados debe desarrollar para lograr la visión y estrategia corporativa planteadas y la otra se encarga de describir a detalle las acciones a implementar. El marketing estratégico define en función de la estrategia genérica y la matriz DAFO las estrategias a aplicarse para cada componente del mix de mercadotécnica.

4.5.1 Prospección del cliente

Previo a definir las estrategias de la organización se define el segmento de mercado en el que se buscará la diferenciación a través del plan de mercadeo. El consumidor objetivo

²³ PORTER, Michael E, Ventaja Competitiva, Prentice Hall, Cap 2

²⁴ KOTLER / AMSTRONG, Fundamentos de Marketing, Prentice Hall, México, 2004. Pág. 52

como se evidenció en la investigación de mercados son los comerciantes de los mercados y ferias libres que consumen huevos para la recompra o consumo en sus negocios. La tabla 45 expone la prospección del cliente.²⁵

Tabla No 45 Prospección de consumidores	
Variables demográficas	
Sector o Industria: Venta al por mayor y menor de huevos de ave – Uso profesional de huevos (Restaurantes y otros negocios).	
Tamaño del negocio: Indeterminado	
Ubicación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cantón: Quito. • Sectores: Mercados y ferias libres a lo largo del Distrito Metropolitano de Quito. 	
Variables operativas	
Capacidad: Comerciantes que necesitan distribución hacia sus puntos de venta como beneficio	
Situación del usuario: Usuarios intensivos	
Variables de compra / conducta	
Organización de las compras: Compras informales – se negocia en el puesto	
Naturaleza de las relaciones comerciales: Con y sin proveedores identificados	
Criterios de compra: Calidad, Precio y Buen sabor	
Variables situacionales	
Entrega: Empresas que busquen entrega rápida y segura del producto	
Tamaño del pedido: Entre 26 y más de 100 cubetas semanales.	

Fuente: KOTLER / AMSTRONG, Fundamentos de Marketing, 2004.

Elaborado por: Andrés Sandoval

4.5.2 Objetivos de mercadotecnia

Los objetivos de mercadeo de la empresa se definen en función de las matrices de impacto desarrolladas en el numeral correspondiente al análisis estratégico:

1. Incrementar en el 40% la producción de huevos ecológicos para atender a los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito.

²⁵ Ibíd. Pág. 220

2. Introducir el producto “huevos ecológicos” producido por Consorcio Talahasy y Asociados en los mercados y ferias libres a través de distribuidores.
3. Obtener una participación de mercado del 0,02% de la demanda insatisfecha de huevos en la ciudad de Quito

4.5.3 Matriz DOFA

La Matriz DOFA se utiliza para determinar las estrategias de mercadotecnia para el Consorcio TALÁHASY y Asociados, esta se construye en función del FODA, tomando los criterios de la evaluación de impacto de las fuerzas internas y externas; y las matrices ofensivas y defensivas.

Las tablas 46 y 47 muestran las estrategias de mercadeo alineadas con la estrategia del negocio.

Tabla No 46 – Matriz DOFA

			FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			F.1 Capacidad productiva amplia 10.000 aves en crianza, 5000 en producción y 2000 en producción plena	D.1 Esfuerzos limitados en el crecimiento del volumen de producción a pesar de disponer de aves ponedoras.		
			F.2 Proceso de producción natural, en beneficio de las aves, con cruces que permiten un rendimiento del 75% de huevos ecológicos y 25% huevos blancos.	D.2 Altos costos de mantenimiento de planta, por cada unidad producida 3 centavos de dólar en alimentación, sin tomar en cuenta los costos fijos.		
			F.3 Grupo de trabajo motivado y con alto nivel de confianza en la empresa	D.3 Alto grado de especialización en las actividades productivas, no se han desarrollado canales comerciales, la distribución se concentra en pocos clientes en sectores cercanos a la empresa y a través de transportistas que no son de la empresa		
			F.4 Grado de tecnificación superior en el proceso productivo.	D.4 No se evidencia organización del trabajo ni procesos administrativos que orienten una visión organizacional o comercial clara, el trabajo es empírico		
			F.5 El consorcio posee un nivel de ventas aceptable y con tendencia a incrementarse	D.5 Carente especialización e las actividades, el Consorcio utiliza a los colaboradores y operarios en distintas actividades dividiendo el trabajo y generando baja productividad		
			F.6 La empresa se encuentra al día en todas sus obligaciones con los colaboradores y las entidades de control gubernamental y municipal.	D.6 Carencia de estudios sobre el mercado y sistemas de información de mercadotécnica		
			F.7 Infraestructura actual disponible para el crecimiento de la empresa	D.7 Deficiente imagen y posicionamiento en el mercado, a pesar de producir por encima de 660.000 unidades no realizan packing ni ponen marca a los huevos que comercializan		
			F.8 Buen nivel de comunicación entre los clientes y colaboradores.	D.8 Escaso desarrollo comercial, no se dispone de la organización, infraestructura y recurso humano para la implementación de acciones de mercadeo y ventas.		
OPORTUNIDADES			Estrategias F/O (Maxi - Maxi)		Estrategias D/O (Mini - Maxi)	
O.1 Mercado con alto crecimiento, 7% anual para el año 2010, con una producción que sobrepasa los 2 millones 500 mil huevos, en 123.000 toneladas.			F1, F2, F4, F7 - O1,O3,O5 Incremento progresivo de la producción durante los próximos 5 años para atender a los mercados de la ciudad de Quito con huevos ecológicos.		D1,D2,D3 - O1,O3,O5 D29 Incremento progresivo de la producción durante los próximos 5 años para atender a los mercados de la ciudad de Quito con huevos ecológicos.	
O.2 Asociación con organizaciones que representan al sector avícola y a la industria productora de huevos tanto a para consumo interno como para exportación: CONAVE, AFABA						
O.3 Tendencia al consumo de alimentos naturales y que reduzcan el impacto en los animales, de los huevos existentes en el mercado el 80% son producto de procesos invasivos de producción.						
O.4 Distribuidores dispuestos a trabajar con empresas que ofrezcan márgenes aceptables de utilidad y beneficios.			F1,F3,F8 - O4.O6.O8 Desarrollo de canales de distribución para atender a los mercados y ferias libres de la ciudad.		D6,D7- O5,O6,O7 Diseño de la imagen, comunicación y promoción del producto en el canal de distribución.	
O.5 Cultura de consumo de huevo muy enraizada en la población. Desarrollo de varios canales de comercialización en nichos de mercado nuevos como lo son restaurantes, cafeterías e inclusive bares.						
O.6 Consolidar el concepto de huevos ecológicos en la población de la ciudad, comunicando beneficios y ventajas a través de los intermediarios			F1,F5,F7,F8 - O5,O6,O7 Diseño de la imagen, comunicación y promoción del producto en el canal de distribución.		D3,D4,D5,D8 - O1,O3,O5,O6,O7,O8 Creación y equipamiento del departamento de mercadeo para el Consorcio	
O.7 Introducción del producto en otros canales de distribución como autoservicios y tiendas de barrios en el mediano plazo.						
O.8 Desarrollo de cadenas de distribuidores para la comercialización a nivel nacional						

Elaborado por: Andrés Sandoval

Tabla No 47 – Matriz DOFA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F.1 Capacidad productiva amplia 10.000 aves en crianza, 5000 en producción y 2000 en producción plena	D.1 Esfuerzos limitados en el crecimiento del volumen de producción a pesar de disponer de aves ponedoras.
	F.2 Proceso de producción natural, en beneficio de las aves, con cruces que permiten un rendimiento del 75% de huevos ecológicos y 25% huevos blancos.	D.2 Altos costos de mantenimiento de planta, por cada unidad producida 3 centavos de dólar en alimentación, sin tomar en cuenta los costos fijos.
	F.3 Grupo de trabajo motivado y con alto nivel de confianza en la empresa	D.3 Alto grado de especialización en las actividades productivas, no se han desarrollado canales comerciales, la distribución se concentra en pocos clientes en sectores cercanos a la empresa y a través de transportistas que no son de la empresa
	F.4 Grado de tecnificación superior en el proceso productivo.	D.4 No se evidencia organización del trabajo ni procesos administrativos que orienten una visión organizacional o comercial clara, el trabajo es empírico
	F.5 El consorcio posee un nivel de ventas aceptable y con tendencia a incrementarse	D.5 Carente especialización e las actividades, el Consorcio utiliza a los colaboradores y operarios en distintas actividades dividiendo el trabajo y generando baja productividad
	F.6 La empresa se encuentra al día en todas sus obligaciones con los colaboradores y las entidades de control gubernamental y municipal.	D.6 Carencia de estudios sobre el mercado y sistemas de información de mercadotécnica
	F.7 Infraestructura actual disponible para el crecimiento de la empresa	D.7 Deficiente imagen y posicionamiento en el mercado, a pesar de producir por encima de 660.000 unidades no realizan packing ni ponen marca a los huevos que comercializan
	F.8 Buen nivel de comunicación entre los clientes y colaboradores.	D.8 Escaso desarrollo comercial, no se dispone de la organización, infraestructura y recurso humano para la implementación de acciones de mercadeo y ventas.
AMENAZAS	Estrategias F/A (Maxi - Mini)	Estrategias D/A (Mini - Mini)
A.1 Mercado altamente competitivo, con la presencia de empresas con procesos de producción especializados, marcas posicionadas y productos complementarios.	A1,A3,A6 - F1,F3,F8 Desarrollo de canales de distribución para atender a los mercados y ferias libres de la ciudad.	D.1,D.2,D.3 - A.1,A.2,A.3 Aplicación de precios de penetración en los mercados y ferias libres
A.2 Márgenes de contribución bajos, para distribuidores e intermediarios que encarecen el producto en cerca del 40%		
A.3 Incremento de la rivalidad entre los competidores producto de la apertura de canales de distribución propios por parte de los competidores como medida para incrementar su utilidad		
A. 4 Inestabilidad económica y política que ocasione la contracción económica del sector avícola y otros complementarios que mantienen el consumo de carne y huevos	A2,A4,A5,A6 - F1,F3,F4,F7 Incremento progresivo de la producción durante los próximos 5 años para atender a los mercados de la ciudad de Quito con huevos ecológicos.	D,4,D5,D6,D8 - A1,A3,A6 Creación y equipamiento del departamento de mercadeo para el Consorcio
A.5 Alto impacto de la inflación en los insumos de la industria, esta muestra los mayores índices en el 2010, 3,86%.		
A.6 Alta sensibilidad al precio en los consumidores e intermediarios en los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito.	A4,A5,A6,A7,A8 - F1,F4,F6,F7 Desarrollo de la relación con los proveedores a través de alianzas estratégicas de mercado	D7,D8 - A3,A7 Desarrollo de la relación con los proveedores a través de alianzas estratégicas de mercado
A.7 Proveedores de insumos con alto poder de negociación debido al gran conocimiento del producto en el mercado y la necesidad e importación de maíz.		
A.8 Factores ambientales y climáticos que alteren las cosechas de maíz o afecten a las aves, con la propagación de enfermedades		
		D7,D8 - A3,A7 Diseño de la imagen, comunicación y promoción del producto en el canal de distribución.

Elaborado por: Andrés Sandoval

4.5.4 Marketing Estratégico

La matriz DOFA contribuyó a seleccionar de forma clara las estrategias de mercadeo que la organización debe aplicar para desarrollar su ventaja competitiva y obtener resultados comerciales de importancia, ahora se identifica cada estrategia de acuerdo a cada uno de los componentes del mix de marketing, de la siguiente manera:

Tabla No 48		
Marketing Estratégico del Consorcio Taláhasy y asociados		
Componente del Mix	Grupo	Estrategia
Producto	Estrategia de desarrollo de producto y mercado	Incremento progresivo de la producción durante los próximos 5 años para atender a los mercados de la ciudad de Quito con huevos ecológicos.
		Diseño de la imagen, comunicación y promoción del producto en el canal de distribución.
Precio	Precios de penetración	Aplicación de precios de penetración en los mercados y ferias libres.
		Desarrollo de la relación con los proveedores a través de alianzas estratégicas de mercado.
Plaza	Desarrollo de canales de distribución	Creación y equipamiento del departamento de mercadeo para el Consorcio.
		Desarrollo de canales de distribución para atender a los mercados y ferias libres de la ciudad.
Promoción	Liderazgo de mercado fundamentado en la diferenciación	Diseño de la imagen, comunicación y promoción del producto en el canal de distribución.

Fuente: KOTLER / AMSTRONG, Fundamentos de Marketing, 2004.

Elaborado por: Andrés Sandoval

4.5.5 Plan táctico de marketing

La tácticas hacen referencia a la acción que determina la implementación de la estrategia y que se compone de acciones claras para cumplir con el objetivo de mercadeo del negocio, a continuación se describen las que se utilizarán para la comercialización de los huevos ecológicos en el mercado de Quito.

4.5.5.1 Tácticas de Producto

A continuación se muestran las tácticas que componen la estrategia de producto para el Consorcio Taláhasy y Asociados.

- **Táctica 1**

Tabla No 49		
Táctica 1 - Producto		
Componente del mix		
Producto		
Objetivo estratégico		
Incrementar en el 40% la producción de huevos ecológicos para atender a los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito.		
Estrategia		
Incremento progresivo de la producción durante los próximos 5 años para atender a los mercados de la ciudad de Quito con huevos ecológicos.		
Táctica		
Alcanzar la plena producción de huevos ecológicos en al menos 3000 aves en espacio de 1 año		
Acciones	Fecha	Costo
1. Adecuaciones del espacio físico y galpones del Consorcio para la producción el incremento en la producción	CORTO PLAZO (dentro del primer año de implementación)	\$ 10.000,00
2. Ampliación de bodegas de materias primas y materiales para el almacenamiento de alimentos		\$ 500,00
3. Incremento en el cuidado de las aves ponedoras por parte de los especialistas contratados por la empresa		N/A
4. Establecer un plan de producción mensual con metas máximas y mínimas para obtener el incremento		N/A
5. Propender a que el incremento anual se enmarque en el 10% de la producción para la atención a los mercados y ferias libres		N/A
Total de inversión para implementación		\$ 10.500,00
SUPERVISA: Técnico		Ejecuta: Trabajadores

Fuente: Plan Estratégico de Marketing

Elaborado por: Andrés Sandoval

El incremento de la producción requiere la adecuación de un nuevo galpón para las aves ponedoras que vayan alcanzando la madurez de producción, para su implementación se requerirá la contratación de los servicios de albañilería (Ver Anexo 2), que incluyen:

1. Construcción de galpón y adecuación en lo a temperatura, pozos, bebederos y comederos para las aves se refiere
2. Ampliación de bodega de materias primas y alimentación
3. Enlucido y pintura de las instalaciones para la producción

Para el incremento de las aves en plena producción se aplicará un plan de seguimiento en conjunto con el técnico de producción para poner a punto 5.000 de las aves, con las que se estima el consorcio incremente progresivamente en un 10% anual la producción por los próximos 5 años, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla No 50						
Plan de producción de huevos de Consorcio Taláhasy y Asociados						
MES	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Enero	61.660	67.826	74.609	82.070	90.277	99.305
Febrero	61.392	67.531	74.284	81.712	89.883	98.871
Marzo	60.425	66.468	73.115	80.427	88.470	97.317
Abril	58.838	64.722	71.194	78.313	86.144	94.758
Mayo	58.989	64.888	71.377	78.515	86.367	95.004
Junio	59.590	65.549	72.104	79.314	87.245	95.970
Julio	61.546	67.701	74.471	81.918	90.110	99.121
Agosto	60.637	66.701	73.371	80.708	88.779	97.657
Septiembre	60.234	66.257	72.883	80.171	88.188	97.007
Octubre	60.464	66.510	73.161	80.477	88.525	97.378
Noviembre	60.704	66.774	73.451	80.796	88.876	97.764
Diciembre	61.744	67.918	74.710	82.181	90.399	99.439
TOTAL	726.223	798.845	878.730	966.602	1.063.263	1.169.591

Elaborado por: Andrés Sandoval

Se estima que la producción llegue en cinco años a 1.169.591 unidades un total promedio de 117 toneladas de huevos, el incremento anual es de 8 toneladas en producción, y al no incurrir en la compra de nuevas aves los costos de alimentación y cuidado se mantienen sin

incrementos, por lo que se estima es un corto plazo una inversión de 10.500 dólares para la implementación de esta táctica.

- **Táctica 2**

La táctica número dos hace referencia a la introducción de la marca en los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito, para ello se hace necesario desarrollar el packing del producto y su concepto de imagen, la tabla 51 expone lo referente a la táctica número 2.

Tabla No 51		
Táctica 2 - Producto		
Componente del mix		
Producto		
Objetivo estratégico		
Introducir el producto “huevos orgánicos” producido por Consorcio Taláhasy y asociados en los mercados y ferias libres a través de distribuidores.		
Estrategia		
Diseño de la imagen, comunicación y promoción del producto en el canal de distribución.		
Táctica		
Diseño de la imagen y packing del producto		
Acciones	Fecha	Costo
1. Diseñar la imagen corporativa de la empresa y del producto	CORTO PLAZO (dentro del primer año de implementación)	\$ 1.200,00
2. Desarrollar el packing para el producto en los mercados y ferias libres, en función del mejor uso para la marca		\$ 3.800,00
Total de inversión para implementación		\$ 5.000,00
Supervisa: Jefe de Marketing		Ejecuta: Asistente de Marketing

Fuente: Plan Estratégico de Marketing

Elaborado por: Andrés Sandoval

Las acciones se explican a mayor detalle a continuación:

1. Diseño de la imagen corporativa de la empresa: La imagen corporativa diseñada para el producto corresponde a un imagotipo, donde se ha tomado en cuenta una

tipografía y un isotipo que fusionados forman la identidad de la organización, el gráfico 28 muestra el diseño de la marca.

Gráfico No 28

Imagen de la organización



Elaborado por: Andrés Sandoval

Con el objeto de posicionar la marca y cumplir con el objetivo de introducción se seleccionó como nombre de la marca la frase TALÁHASY HUEVOS ECOLÓGICOS, la cromática utilizada se concentra en un color principal (negro) y secundarios (variantes de verde). El gráfico 29 muestra la cromática a utilizarse:

Gráfico No 29

Cromática del logotipo

	Verde 1	Verde 2	Verde 3	Negro
				
C	90%	85%	75%	0%
M	30%	10%	0%	0%
Y	95%	100%	100%	0%
K	30%	10%	0%	100%

Elaborado por: Andrés Sandoval

2. Desarrollar el packing para el producto en los mercados y ferias libres, en función del mejor uso para la marca:

El packing para el producto ha sido diseñado tomando en cuenta el concepto de imagen de la marca y el cuidado medio ambiental, uno de los aspectos a tomar en cuenta es la prospección del cliente y el tipo de comportamiento comercial, es muy común observar a los vendedores mayoristas ofertar el huevo de forma directa en cubetas y comercializarlo en dichos recipientes o en fundas plásticas.

Gráfico No 30

Venta de huevos en los mercados y ferias libres



Elaborado por: Diario La Hora 2010

Uno de los aspectos principales recolectados de los comerciantes, es la dificultad de uso de empaques de menos de 30 unidades pues a menudo las ventas las realizan por cubetas o al detal, en función de ello se estima que el diseño del packing sea una funda elaborada a base de papel reciclado de alta calidad esto para ventas de menos de 30 unidades y para ventas mayores se aplicará el posicionamiento de marca a través de artículos promocionales para la vendedora como delantales y gorras. El gráfico 31 muestra la funda sugerida para el producto y los promocionales.

Gráfico No 31
Packing y promocionales



Elaborado por: Andrés Sandoval

El costo de fabricación de las fundas y de los promocionales se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No 52			
Packing y promocionales			
Material	Costo unitario	Cantidad	Total
Fundas bond reciclado impresas a 1 color, Tamaño estándar	\$ 0,03	60000	\$ 1.800,00
Delantales confeccionados y serigrafiados	\$ 1,00	2000	\$ 2.000,00
TOTAL			\$ 3.800,00

Fuente: Imprenta Strategia (Ver Anexo 3)

Elaborado por: Andrés Sandoval

4.5.5.2 Tácticas de Precio

- **Táctica 1**

Las tácticas de precios se orientan a desarrollar las condiciones para que la penetración del producto sea lo más veloz en el nuevo canal de distribución en los mercados y ferias libres, a continuación se describen a detalle:

Tabla No 53		
Táctica 1 - Precio		
Componente del mix		
Precio		
Objetivo estratégico		
Obtener una participación de mercado del 0,002% de la demanda insatisfecha de huevos en la ciudad de Quito		
Estrategia		
Aplicación de precios de penetración en los mercados y ferias libres		
Táctica		
Establecer los costos de producción tomando en cuenta el incremento de volumen planteado en las estrategias de producto, estimando si los costos actuales de crianza de las aves ponedoras son similares o se incrementan al llegar a la plena producción.		
Acciones	Fecha	Costo
1. Estimar los costos actuales de producción de los huevos	Corto plazo (dentro del primer año de implementación)	\$100,00
2. Proyectar el incremento del costo de producción para la plena producción de 3000 aves adicionales		\$100,00
3. Estimar los nuevos costos y precios por cubeta de 30 huevos		\$100,00
4. Crear el listado de precios aplicando los márgenes de contribución para cada actor en el canal		\$100,00
5. Definir las políticas de crédito para los clientes y distribuidores		\$100,00
Total de inversión para implementación		\$500,00
Supervisa: gerente general		Ejecuta: administrador

Fuente: Plan estratégico de marketing

Elaborado por: Andrés Sandoval

El análisis realizado en el capítulo de evaluación muestra que cada unidad producida tiene un costo de producción de 3 centavos, por cuestiones de seguridad de información la Gerencia del Consorcio ha solicitado se mantenga para las proyecciones de costos dicho costeo, la tabla 54 muestra el valor de incremento en la producción al cual se le adicionará 2 centavos por concepto de gastos administrativos y de distribución.

Tabla No 54	
Costos unitarios de producción de huevos	
Rubros	Costo unitario
Costos de alimentación (Maíz, gusanos secos, vitaminas)	\$0,01250
Insumos (guantes, recipientes, mascarillas)	\$0,01750
Vacunas	\$0,00250
Gastos (Publicidad y administración)	\$0,01750
TOTAL	\$0,05000

Fuente: Gerencia Consorcio Talahasy

Elaborado por: Andrés Sandoval

En la tabla 55 se muestra el total de los costos mensuales resultado de la multiplicación de la cantidad proyectada de producción resultado del plan (Ver tabla 50) y el nuevo costo de producción expuesto en la tabla 54.

Tabla No 55						
Costos y gastos proyectados de producción Incremento de 10% anual						
MES	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Enero	\$ 3.083,00	\$ 3.391,00	\$ 3.730,00	\$ 4.103,00	\$ 4.513,00	\$ 4.964,00
Febrero	\$ 3.069,60	\$ 3.377,00	\$ 3.715,00	\$ 4.087,00	\$ 4.496,00	\$ 4.946,00
Marzo	\$ 3.021,25	\$ 3.323,00	\$ 3.655,00	\$ 4.021,00	\$ 4.423,00	\$ 4.865,00
Abril	\$ 2.941,90	\$ 3.236,00	\$ 3.560,00	\$ 3.916,00	\$ 4.308,00	\$ 4.739,00
Mayo	\$ 2.949,45	\$ 3.244,00	\$ 3.568,00	\$ 3.925,00	\$ 4.318,00	\$ 4.750,00
Junio	\$ 2.979,50	\$ 3.277,00	\$ 3.605,00	\$ 3.966,00	\$ 4.363,00	\$ 4.799,00
Julio	\$ 3.077,30	\$ 3.385,00	\$ 3.724,00	\$ 4.096,00	\$ 4.506,00	\$ 4.957,00
Agosto	\$ 3.031,85	\$ 3.335,00	\$ 3.669,00	\$ 4.036,00	\$ 4.440,00	\$ 4.884,00
Septiembre	\$ 3.011,70	\$ 3.313,00	\$ 3.644,00	\$ 4.008,00	\$ 4.409,00	\$ 4.850,00
Octubre	\$ 3.023,20	\$ 3.326,00	\$ 3.659,00	\$ 4.025,00	\$ 4.428,00	\$ 4.871,00
Noviembre	\$ 3.035,20	\$ 3.339,00	\$ 3.673,00	\$ 4.040,00	\$ 4.444,00	\$ 4.888,00
Diciembre	\$ 3.087,20	\$ 3.396,00	\$ 3.736,00	\$ 4.110,00	\$ 4.521,00	\$ 4.973,00
TOTAL	\$ 36.311,15	\$ 39.942,00	\$ 43.938,00	\$ 48.333,00	\$ 53.169,00	\$ 58.486,00

Elaborado por: Andrés Sandoval

Se espera que los costos de producción, con la implementación del plan estratégico, se incrementen en un 10% anual, de 36.311,15 a 58.486 dólares en un período de 5 años. En función de este nuevo costo se establece por cada cubeta un valor de 1,50 dólares. Con este costo se estima la utilidad y los márgenes de contribución para los distribuidores y para los minoristas.

Tabla No 56	
Márgenes de contribución al canal	
Rubros	Dólares
Costo de producción por cubeta	\$ 1,50
Utilidad para el consorcio	\$ 0,45
TOTAL Precio de venta en Fábrica	\$ 1,95
Margen para el distribuidor 20%	\$ 0,39
TOTAL Precio de venta al comerciante	\$ 2,34
Margen para el comerciante 20%	\$ 0,47
TOTAL Precio de venta al público	\$ 2,81

Fuente: Plan estratégico de marketing

Elaborado por: Andrés Sandoval

Al costo por cubeta en producción (1,50 dólares), se le agrega una utilidad equivalente al 30% de dicho costo, obtenido de forma aritmética, lo que da como resultado un **Precio de venta en fábrica (PVF)** de 1,95 dólares por cubeta, a partir de esa cifra se obtienen dos márgenes de contribución, el primero correspondiente al distribuidor equivalente al 20% del PVF, lo que da como resultado un total de 2,34 dólares por cubeta con una ganancia bruta de 39 centavos por cubeta distribuida con esto se obtiene en **Precio de venta al Comerciante (PVC)** en las ferias libres y mercados, a ese se le incrementa un margen del 20%, con lo que se fija un **Precio de Venta al Público (PVP)** de 2,81 dólares con con una ganancia de 47 centavos para el comerciante. No se dará crédito a los distribuidores.

- **Táctica 2**

Además de la obtención del precio de mercado con el incremento de producción, se espera desarrollar a nuevos proveedores de materias primas con el objeto de mitigar el impacto de la inflación en los insumos, para ello se propone una búsqueda sistemática de nuevos

proveedores sin descuidar las relaciones con los actuales, la tabla 57 muestra a detalle los pasos a seguir para la implementación de la propuesta estratégica.

Tabla No 57		
Táctica 2 - Precio		
Componente del mix		
Precio		
Objetivo estratégico		
Introducir el producto “huevos orgánicos” producido por Consorcio Talahasy y asociados en los mercados y ferias libres a través de distribuidores.		
Estrategia		
Desarrollo de la relación con los proveedores a través de alianzas estratégicas de mercado		
Táctica		
Establecer un plan de mejora de las relaciones con los actuales proveedores de materias primas del consorcio.		
Acciones	Fecha	Costo
1. Revisión de volúmenes de compra actuales por cada proveedor de materia prima	Corto plazo (dentro del primer año de implementación)	\$ 500,00
2. Revisión del incremento en el valor de compra por concepto del crecimiento esperado en la producción		
3. Análisis de alternativas de alianzas con proveedores (contratos de futuros, contrato por volumen fijo de materias primas)		
4. Comunicación y propuesta para el proveedor actual		
5. Negociación		
6. Decisión de continuar o buscar proveedores nuevos o sustitos para los actuales (movilización y Repartición)		
Total de inversión para implementación		\$ 500,00
Supervisa: gerente general	Ejecuta: gerente general – administrador	

Fuente: Plan estratégico de marketing

Elaborado por: Andrés Sandoval

Para la selección de los proveedores se estima un costo de 500 dólares por concepto de representación y posibles viajes. La búsqueda de los proveedores se dará en función de las siguientes condiciones:

1. Diseño de formatos

Para la selección de proveedores se ha manejar un formato estandarizado, que contenga la información más relevante, como: datos generales, datos de

líneas y productos que ofrece, forma de distribución y referencias comerciales que avalen lo que el proveedor detalla en el formato de evaluación.

Gráfico No 32

Formato para registro de nuevos proveedores

CONSORCIO TALAHASY FICHA DE REGISTRO DE PROVEEDOR	
DATOS GENERALES	Nombre /Razón social:
	Dirección:
	Sector donde se ubica:
	Teléfono:
	Correo Electrónico:
	Personal de contacto:
DATOS DE LOS PRODUCTOS O MATERIAS PRIMAS QUE VENDE	1.
	Descripción:
	2.
	Descripción:
DATOS DE DISTRIBUCIÓN	Sistema de entrega
	Vehículos propios
	Tiempo promedio de entrega de pedidos (Horas o Días)
DATOS ADICIONALES Y REFERENCIAS COMERCIALES	Referencia 1:
	Teléfono:
	Referencia 2:
	Teléfono:

Fuente: Plan estratégico de marketing

Elaborado por: Andrés Sandoval

2. Determinación de perfiles de proveedores

El perfil esperado de los proveedores de insumos es:

- a) Ubicación: Zona Centro Sierra
- b) Cobertura: Centro Sierra
- c) Capacidad de respuesta: No mayor a 48 horas
- d) Tiempo en el mercado: Mayor a 5 años
- e) Políticas de pagos: Crédito directo
- f) Categoría: Productor – Fabricante

3. Crear bases de datos para la selección:

Analizados los proveedores se deberá crear una base de datos que le permita a las gerencia del Consorcio tomar decisiones en el tiempo para mejorar el aprovisionamiento y por ende los costos de producción. Además del perfil se se solicitará documentación habilitante para realizar una negociación, es:

- a) RUC
- b) Certificados comerciales
- c) Documentación de los representantes de cada empresa
- d) Garantías de ser necesario (dependerá de la negociación)

4.5.5.3 Tácticas de Plaza

Las tácticas de plaza se concentran en el desarrollo de canales y la creación del departamento de mercadeo y ventas del Consorcio, a continuación muestran a detalle las tácticas y acciones a implementar.

- **Táctica 1**

La implementación del plan de marketing requiere de la creación del área en el Consorcio para lo cual se hace necesaria la contratación de personal, la tabla 58 muestra la táctica a aplicar en resumen:

Tabla No 58		
Táctica 1 - Plaza		
Componente del mix		
Plaza		
Objetivo estratégico		
Introducir el producto “huevos orgánicos” producido por Consorcio Taláhasy y asociados en los mercados y ferias libres a través de distribuidores.		
Estrategia		
Creación y equipamiento del departamento de mercadeo para el consorcio		
Táctica		
Seleccionar y contratar un profesional especializado en mercadeo para la supervisión y ejecución del plan propuesto.		
Acciones	Fecha	Costo
1. Definición del perfil y funciones de los cargos en el área de mercadeo	Corto plazo (dentro del primer año de implementación)	
2. Publicación de la oferta de trabajo a través de multitrabajos.com		\$ 215,00
3. Selección de los prospectos en dos fases: (entrevista a profundidad - assesment center)		\$ 500,00
4. Contratación (sueldo por 1 meses)		\$ 1.500,00
5. Inducción, capacitación y fijación de metas en función del plan de mercadeo		\$ 50,00
Total de inversión para implementación		\$ 2.265,00
Supervisa: gerente general		Ejecuta: administrador

Elaborado por: Andrés Sandoval

La creación del departamento de mercadeo en la organización se la realizará con la contratación de dos personas, que ocuparán los cargos de Jefatura de mercadeo y asistencia, esto con el objeto de implementar y controlar los resultados del plan propuesto además de continuar con las actividades de mercadeo de la organización, a continuación se describen los perfiles y funciones:

Tabla No 59 Perfil – Jefe de Marketing		Sueldo
Cargo	Jefe de mercadeo	\$ 1000 USD
Formación	Ingeniero en marketing	
Competencias	Liderazgo	
	Capacidad de análisis	
	Capacidad de organización	
	Manejo de grupos	
	Excelente presencia	
Conocimientos	Dominio de al menos inglés 100%	
	Conocimientos de venta de productos de consumo masivo	
	Conocimientos de publicidad	
	Aplicación de promociones al canal	
	Utilitarios office	
Edad	Entre 28 y 35 años	
Experiencia	5 años en consumo masivo	
Funciones	Administrar y supervisar a los distribuidores de los productos	
	Realizar actividades de posicionamiento y promoción de la marca en el mercado	
	Formular estrategias de producto, precio, plaza y promoción en conjunto con la referencia y el departamento financiero	
	Implementar el plan de mercadeo propuesto	
	Preparar los informes trimestrales y anuales de la gestión.	
	Otras funciones exigidas por Gerente	

Fuente: Plan estratégico de marketing

Elaborado por: Andrés Sandoval

Para el caso del asistente de mercadeo el perfil será el siguiente:

Tabla No 60 Perfil – Asistente de Mercadeo		Sueldo
Cargo	Asistente de Mercadeo	\$ 500 USD
Formación	Últimos años de Ingeniería comercial, Mercadeo o Administración	
Competencias	Responsabilidad	
	Organización	
	Excelente presencia	
	Conocimientos de venta de productos de consumo masivo	
	Utilitarios office	
Edad	Entre 23 y 28 años	
Experiencia	Deseable 1 año en consumo masivo	
Funciones	Asistencia directa al Jefe de mercadeo	
	Preparación de reportes.	
	Administración de cliente y distribuidores	
	Otras funciones exigidas por Jefe de marketing	

Fuente: Plan estratégico de marketing

Elaborado por: Andrés Sandoval

La contratación se realizará con la tabla de relación de dependencia, con un sueldo básico de 1000 dólares para el jefe de mercadeo y de 500 dólares para el asistente.

- **Táctica 2**

Tabla No 61 Táctica 2 - Plaza		
Componente del mix		
Plaza		
Objetivo estratégico		
Obtener una participación de mercado del 0,002% de la demanda insatisfecha de huevos en la ciudad de Quito		
Estrategia		
Desarrollo de canales de distribución para atender a los mercados y ferias libres de la ciudad.		
Táctica		
Seleccionar de distribuidores para huevos ecológicos en los mercados y ferias libres.		
Acciones	Fecha	Costo
1. Determinación del perfil de los distribuidores a contratar	Corto plazo (dentro del primer año de implementación)	\$ 700,00
2. Publicación solicitando distribuidores en el diario el comercio		
3. Recepción de documentación		
4. Contratación		
5. Entrega de rutas según territorios diseñados		
Total de inversión para implementación		\$ 700,00
Supervisa: gerente general		Ejecuta: departamento de marketing

Fuente: Plan estratégico de marketing

Elaborado por: Andrés Sandoval

La táctica número 2 se concentra en la selección de los distribuidores, los mismos que deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. Disponer de vehículo propio adecuado para el transporte de huevos de ave, no mayor a 8 años de vida.
2. Tener RUC y constar en lista blanca.
3. Presentar 3 referencias comerciales.
4. Comprobar al menos 4 años de experiencia en distribución de productos de consumo masivo.

5. Enviar la documentación a la dirección del Consorcio TALÁHASY.

Para las rutas se ha dividido en cuatro zonas a la ciudad de Quito los distribuidores deberán abarcarla desde la periferia hacia el centro.

1. Zona 1: Periferia, Valles de los Chillos, Tumbaco.
2. Zona 2: Norte de Quito, desde Guayllabamba hasta Carcelén.
3. Zona 3: Quito Centro, desde Carcelén hasta la ciudadela Villaflora.
4. Zona 4: Sur de Quito, desde La Villaflora hasta Tambillo.

4.5.5.4 Tácticas de promoción

Para la promoción se estima el desarrollo de una campaña de comunicación hacia los comerciantes, los detalles se muestran a continuación:

Tabla No 62		
Táctica 1 - Promoción		
Componente del mix		
Promoción		
Objetivo estratégico		
Introducir el producto “huevos orgánicos” producido por Consorcio Talahasy y asociados en los mercados y ferias libres a través de distribuidores.		
Estrategia		
Diseño de la imagen, comunicación y promoción del producto en el canal de distribución.		
Táctica		
Diseñar una campaña publicitaria y de activación de marca en los mercados y ferias libres de la ciudad de Quito		
Acciones	Fecha	Costo
1. Diseño del BRIEF	CORTO PLAZO (dentro del primer año de implementación)	N/A
2. Selección de medios de promoción		\$ 1.500,00
3. Plan de medios		
4. Plan de pauta y educación		
Total de inversión para implementación		\$ 1.500,00
Supervisa: Gerente General		Ejecuta: Departamento de Marketing

Fuente: Plan estratégico de marketing

Elaborado por: Andrés Sandoval

La estrategia de promoción se concentrará en la publicidad especializada y la producción de material para punto de venta, que será entregado a los distribuidores mayoristas con el objeto de que sean entregadas a los comerciantes. El presupuesto de mercadeo para la campaña de comunicación se concentra en los siguientes rubros:

1. Material promocional para comerciantes de mercados y ferias
2. Material de trabajo para distribuidores
3. Diseño de página web de la empresa

Tabla No 63			
Plan de medios y pauta			
Material para venta directa	Cantidad	Costo por unidad	Total
Hojas de pedido	5000	\$ 0,12	\$ 600,00
Subtotal			\$ 600,00
Material para punto de venta	Cantidad	Costo por unidad	Total
Gorras	1000	\$ 2,30	\$ 2.300,00
Esferos	1000	\$ 0,45	\$ 450,00
Llamadores	400	\$ 0,21	\$ 84,00
Stickers	3000	\$ 0,02	\$ 60,00
Subtotal			\$ 2.894,00
Web	Cantidad	Costo por unidad	Total
Diseño de página + Hosting + Dominio	1	\$ 540,00	\$ 540,00
Subtotal			\$ 540,00
TOTAL			\$ 4.034,00

Fuente: SERPIN (Ver anexo 4)

Elaborado por: Andrés Sandoval

CAPÍTULO V

SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN

La planificación para la empresa Consorcio Taláhasy y asociados está en directa relación al rendimiento financiero del negocio, como forma principal de control de las actividades, en este capítulo se analiza las repercusiones de la implementación del plan y los aspectos relevantes entorno al seguimiento de las actividades.

5.1 MÉTODO DE CONTROL FINANCIERO

5.1.1 Resultados financieros de la implementación del plan

A fin de establecer la tendencia financiera de la empresa con la implementación del plan estratégico, se ha proyectado los ingresos, costos y gastos; es importante mencionar que la proyección se ha realizado con un horizonte de 5 años en concordancia con la visión planteada para la organización.

5.1.2 Inversión en la implementación del plan estratégico

La puesta en marcha de la planificación estratégica requiere de inversión por parte de los propietarios del consorcio, en función de los datos descritos anteriormente, se estima que el plan de mercadeo requiere de 23.499 dólares para ejecución, la tabla 64 muestra el desglose según cada componente del mix de marketing.

Tabla No 64			
Inversión total en el plan de marketing del Consorcio Talahasy y Asociados			
Componente del Mix	Grupo	Estrategia	Inversión
Producto	Estrategia de desarrollo de producto y mercado	Incremento progresivo de la producción durante los próximos 5 años para atender a los mercados de la ciudad de Quito con huevos ecológicos.	\$ 15.500,00
		Diseño de la imagen, comunicación y promoción del producto en el canal de distribución.	
Precio	Precios de penetración	Aplicación de precios de penetración en los mercados y ferias libres	\$ 1.000,00
		Desarrollo de la relación con los proveedores a través de alianzas estratégicas de mercado	
Plaza	Desarrollo de canales de distribución	Creación y equipamiento del departamento de mercadeo para el Consorcio	\$ 2.965,00
		Desarrollo de canales de distribución para atender a los mercados y ferias libres de la ciudad.	
Promoción	Liderazgo de mercado fundamentado en la diferenciación	Diseño de la imagen, comunicación y promoción del producto en el canal de distribución.	\$ 4.034,00
TOTAL			\$ 23.499,00

Fuente: Plan de marketing

Elaborado por: Andrés Sandoval

El financiamiento de la inversión la realizará en su totalidad el propietario del negocio, sin recurrir al endeudamiento de largo plazo con instituciones financieras.

5.1.3 Proyección de ingresos

Para la proyección de los ingresos se toma en consideración el incremento en la producción propuesta en la tabla 50, para su cálculo se multiplica el precio unitario de un huevo

ecológico tomando como referencia el precio de venta en fábrica (PVF) que es de 1,95 por cubeta, por 43573.38 a producir proyectada, tal como se muestra en la tabla 65.

Tabla No 65					
Ingresos proyectados					
Rubro	2011	2012	2013	2014	2015
Producción en unidades de huevos ecológicos (ver tabla 50)	798.845	878.730	966.602	1.063.263	1.169.591
Precio Unitario (\$1,95/30)	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07
TOTAL DE INGRESOS	\$ 55.919,15	\$ 61.511,10	\$ 67.662,14	\$ 74.428,41	\$ 81.871,37

Fuente: Plan de marketing

Elaborado por: Andrés Sandoval

En total los ingresos proyectados se incrementan de 55.919,15 a 81.871,37 en espacio de 5 años. La demanda insatisfecha será cubierta por nuevos proveedores tomando en cuenta que al aumentar la demanda por el conocimiento de producto también se incrementarán los ofertantes (competencia).

5.1.4 Proyección de los costos y gastos

En función de lo expuesto en la tabla 55, y en correspondencia a la propuesta de incremento en la producción a continuación se muestran los valores anualizados de los costos.

Tabla No 66					
Costos y gastos proyectados					
Rubro	2011	2012	2013	2014	2015
Costos y gastos proyectados (ver tabal 54)	798.845	878.730	966.602	1.063.263	1.169.591
Precio Unitario (\$0,05 x u)	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05
TOTAL DE INGRESOS	\$ 39.942,00	\$ 43.937,00	\$ 48.330,00	\$ 53.163,00	\$ 58.480,00

Elaborado por: Andrés Sandoval

5.1.5 Balance de Resultados proyectado

La empresa Consorcio Taláhasy y asociados incrementa su utilidad con la aplicación del plan estratégico. El balance de resultados muestra una utilidad constante y creciente para los 5 años de proyección tomando en cuenta una cobertura de 0,002% del total del consumo aparente de huevos en la ciudad de Quito.

Tabla No 67					
Balance de Resultados proyectado con la implementación del plan de marketing					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 55.919,15	\$ 61.511,10	\$ 67.662,14	\$ 74.428,41	\$ 81.871,37
Costos	\$ 23.965,35	\$ 26.361,90	\$ 28.998,06	\$ 31.897,89	\$ 35.087,73
Utilidad Bruta	\$ 31.953,80	\$ 35.149,20	\$ 38.664,08	\$ 42.530,52	\$ 46.783,64
Gastos Administrativos	\$ 15.976,90	\$ 17.574,60	\$ 19.332,04	\$ 21.265,26	\$ 23.391,82
Utilidad Antes de impuestos	\$ 15.976,90	\$ 17.574,60	\$ 19.332,04	\$ 21.265,26	\$ 23.391,82
Participación trabajadores 15%	\$ 2.396,54	\$ 2.636,19	\$ 2.899,81	\$ 3.189,79	\$ 3.508,77
Utilidad antes de Impuestos	\$ 13.580,37	\$ 14.938,41	\$ 16.432,23	\$ 18.075,47	\$ 19.883,05
Impuesto a la Renta	\$ 3.395,09	\$ 3.734,60	\$ 4.108,06	\$ 4.518,87	\$ 4.970,76
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 10.185,27	\$ 11.203,81	\$ 12.324,18	\$ 13.556,60	\$ 14.912,29

Fuente: Plan de marketing

Elaborado por: Andrés Sandoval

El consorcio genera utilidades desde 10.185,27 dólares a 14.912,29 dólares en espacio de 5 años, evidenciando que los resultados obtenidos le permiten mejorar sus ingresos y beneficios para los accionistas y colaboradores.

5.1.6 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja muestra el valor de efectivo que la organización tendrá al término de su operación a cada año de proyección establecido en el balance de resultados, para su

construcción se hace necesario estimar los valores de inversión y las fuentes de financiamiento.

Tabla No 68						
Flujo de Caja						
Utilidad del ejercicio		\$ 10.185,27	\$ 11.203,81	\$ 12.324,18	\$ 13.556,60	\$ 14.912,29
Depreciaciones		\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ -
Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Activos Fijos	\$ -					
Inversión Activos Diferidos	\$ -					
Capital de Trabajo	\$ -23.499,00					
Recuperación de capital de trabajo						\$ 23.499,00
Total	\$ -23.499,00	\$ 11.385,27	\$ 12.403,81	\$ 13.524,18	\$ 14.756,60	\$ 38.411,29

Fuente: Plan de marketing

Elaborado por: Andrés Sandoval

Las depreciaciones se han considerado en función de una provisión sugerida por el Gerente del Consorcio y corresponden a inversiones previas de la empresa.

5.1.7 Evaluación financiera del plan de marketing

La evaluación financiera de la planificación se la realiza a través del método de flujos futuros, para lo cual se hace necesario calcular los siguientes indicadores:

- Valor Actual Neto
- Tasa interna de retorno
- Período de recuperación de la inversión

Para su obtención se hace necesario obtener una tasa de riesgo, la misma que permite sensibilizar lo valor y obtener los flujos futuros.

5.1.7.1 Tasa de Descuento

Para el cálculo del valor actual neto se toma como referencia la tasa de descuento, para la evaluación del plan de mercadeo se aplica la tasa al proyecto pues no se estima obtener financiamiento por parte de instituciones financieras.

Tasa de descuento =	Tasa pasiva x recursos propios + riesgo país + inflación
Tasa de descuento =	4,59% x 100% + 7,82% + 3,39
Tasa de descuento =	15,8%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Andrés Sandoval

5.1.7.2 Valor Actual Neto

El VAN significa traer a valores de hoy los flujos futuros, se obtiene a través de la tasa de descuento aplicando la siguiente fórmula:

Tabla No 69		
VAN		
AÑOS	Flujo de efectivo	Flujo actualizado
0	\$ (23.499,00)	\$ (23.499,00)
1	\$ 11.385,27	\$ 9.831,84
2	\$ 12.403,81	\$ 9.249,92
3	\$ 13.524,18	\$ 8.709,34
4	\$ 14.756,60	\$ 8.206,39
5	\$ 38.411,29	\$ 18.446,59
	TOTAL	\$ 54.444,08
	INVERSIÓN	\$ -23.499,00
	VAN	\$ 30.945,08

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Andrés Sandoval

El Valor Actual Neto resultante de la inversión de 30.945,08 dólares, positivo lo que indica que el Consorcio TALÁHASY obtendrá beneficios de la implementación del plan estratégico.

5.1.7.3 Tasa interna de retorno

La TIR indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá la inversionista al implementar la planificación propuesta, para su cálculo se deberá se aplica la siguiente fórmula:

Se deberán obtener dos tasas que faciliten el cálculo de dos valores actuales el uno positivo y el otro negativo, lo más cercanos a 0 de esa manera aplicando la fórmula se obtendrá el valor de VAN.

Tabla No 70			
TIR			
		Tasa 1	Tasa 2
		53,00%	54,00%
AÑOS	FNF	VAN 1	VAN 2
1	\$ 11.385,27	\$ 7.441,36	\$ 7.393,03
2	\$ 12.403,81	\$ 5.298,73	\$ 5.230,14
3	\$ 13.524,18	\$ 3.776,04	\$ 3.702,96
4	\$ 14.756,60	\$ 2.692,90	\$ 2.623,64
5	\$ 38.411,29	\$ 4.581,44	\$ 4.434,61
TOTAL		\$ 23.790,47	\$ 23.384,38
INVERSIÓN		\$ -23.499,00	\$ -23.499,00
VAN		\$ 291,47	\$ -114,62

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Andrés Sandoval

La tasa interna de retorno para los accionistas de la empresa Consorcio Taláhasy y asociados, posterior a la implementación del plan, es de 53,72% lo que muestra una propuesta rentable superior a la tasa de descuento 15,8%.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El Consorcio Taláhasy y asociados brinda oportunidades de consumo natural y saludable a las familias ecuatorianas. El consumo del producto (huevos ecológicos) elaborados por la empresa son de fácil acceso para el consumidor.
- El producto que la empresa ofrece esta dentro de la canasta básica para el consumo. El estudio de marketing demuestra que el producto (huevos ecológicos) es competitivo y de fácil ingreso a los principales mercados de la ciudad de Quito.
- El 98% de los comerciantes de los mercados consumen huevos, en el 67% de de los casos los compran a comerciantes o intermediarios en el 25% a Pronaca, un 4% de participación la tienen otras marcas.
- Los factores que condiciona la compra son: margen de ganancia, buen precio de venta a consumidor final, calidad en el producto (peso y frescura)
- Se consumen más de 75 cubetas en el 57% de los comerciantes y entre el rango de 51 a 75 el 27%.
- Los precios pagados por cada cubeta de 30 unidades de huevos ecológicos por parte del grupo de comerciantes que los identifican fue de más de 2,50 dólares en el 73% de los casos.
- Se estima una demanda insatisfecha creciente por encima de las 48 mil toneladas de huevos hasta el año 2020. Con esto se espera cubrir el primer año el 0.02% de demanda insatisfecha, teniendo un crecimiento anual del 10%.
- La puesta en marcha de la planificación estratégica requiere de inversión de 23.499 dólares para ejecución, esto genera ingresos de 55.9191,15 a 81.871,37 en espacio de 5 años. Con una utilidad de 10.185,27 dólares a 14.912,29 dólares en un tiempo similar
- La evaluación financiera muestra que es positiva la implementación del plan con un Valor Actual Neto de 30.945,08 dólares, y una tasa interna de retorno de 53,72% lo que muestra una propuesta rentable superior a la tasa de descuento 15,8%.

6.2 RECOMENDACIONES

- El producto que la empresa ofrece es 100% natural, lo cual asegura la buena alimentación de las personas que lo consumen.
- Promover el consumo de alimentos naturales, ricos en vitaminas y micronutrientes como son los huevos ecológicos que la empresa Consorcio Talahasy ofrece al mercado.
- Consumir el producto por su innovación (elaboración y procesos) el cual posee, esto determina que es un producto de una excelente calidad.
- Se recomienda que todos los mercados en estudio adquieran el producto para venta y consumo.
- Es necesario crear un sistema de información para mantener actualizados los datos referentes a precios y márgenes de contribución, con el objeto de facilitar la toma de decisiones gerenciales sobre la distribución del producto.
- Se deberá analizar la pertinencia de ingresar con el producto en otros canales de venta en la ciudad de Quito, estimando un crecimiento mayor y por ende un mayor participación de mercado.
- Se deberá mantener constantemente las acciones publicitarias en el mercado, pues la fidelización de los comerciantes es un aspecto complicado de lograr si no se sienten respaldados por marcas posicionadas.

BIBLIOGRAFÍA

- **AMAYA**, Jairo, *Gerencia: Planeación y Estrategia*, Quito, Universidad Santo Tomas, 2008.
- **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**, *Informe mensual de inflación*, Febrero 2011.
- **CONAVE**, *Informe de Presidencia Año 2007 – 2009*, Archivo CONAVE, Pág. 1
- **DAVID**, Fred R., *Conceptos de administración estratégica*, Prentice Hall, 1997.
- **GRANT**, Robert M, Ideas básicas tomadas del libro, Dirección Estratégica.
- **HESELBEIN** y otros, *El líder del futuro*, Ed. Deusto, 2006.
- **KOTLER / AMSTRONG**, *Fundamentos de Marketing*, Prentice Hall, México, 2004.
- **MALHOTRA**, Naresh, *Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado*, Mc Graw Hill, Cuarta Edición, 2004.
- **MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA**, *Sistema de Información Geográfica Agropecuaria*, Cifras del sector agrícola nacional, Noviembre de 2010.
- **PORTER**, Michael E, *Ventaja Competitiva*, Prentice Hall, Cap 2
- **SAINZ DE VICUÑA ANCIN**, José Ma., *El plan de marketing*, Editorial ESIC, 2009.
- **SAINZ**, José María, *Plan de marketing en la práctica*, Editorial, España, 2008.
- **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**, *Código Internacional Industrial Uniforme*, Tercer Revisión.

Fuentes Internet

- **DIARIO HOY**, En línea: La producción Avícola alimenta al Ecuador, Publicado el 4 de Junio de 2009, en www.hoy.com.ec/coticias-ecuador/laproduccionavicolaalimentaataodoecuador-351678.html

- **BIOALIMENTAR**, Sector Avícola Ecuatoriano, Tomado de http://www.bio.com.ec/biohuevo/sectora_ecuador.php, basado en EL LIBRO DEL HUEVO, CONAVE.
- **EL COMERCIO**, “Los comerciantes se oponen a la reestructuración de los mercados”, Publicado el 3 de Junio de 2010, Tomado de: <http://www.elcomercio.com/2010-06-03/Noticias/Quito/Noticias-Secundarias/EC100603P15PROTESTASMERCADOS.aspx>
- **DIARIO HOY**, La producción de huevos se cuarteá, Artículo Publicado , www.hoy.com.ec/...ecuador/produccion-de-huevos-se-cuartea-370090.html

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Análisis externo:** Su objeto consiste en identificar las oportunidades y amenazas que tiene una empresa; se debe examinar tres ambientes interrelacionados: El inmediato, ambiente nacional y el macro ambiente.
- **Análisis interno:** Posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.
- **Alimento balanceado:** mezcla de ingredientes cuya composición nutricional permite aportar la cantidad de nutrientes biodisponibles necesarios para cubrir el requerimiento del metabolismo de un animal, en función de su etapa metabólica, edad y peso.
- **Avicultura:** Es una de las actividades dinámicas del Sector Agropecuario involucra a varias fases productivas, con enfoque de cadena, partiendo desde la producción de las materias primas agrícolas, su transformación, el abastecimiento de las industrias avícolas, la producción y comercialización de productos terminados.
- **Canal de distribución:** Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (o productores) ponen a disposición de los consumidores (o usuarios finales) los productos para que los adquieran.
- **Demanda:** Es la cantidad de un producto o servicio que un individuo desea comprar en un periodo determinado, es una función que depende de muchos factores como ser del precio del producto, del ingreso monetario de la persona, de los precios de otros productos o servicios y de los gustos. Manteniendo la ley de la demanda en la cual a menor precio mayor demanda.

- **Estado de pérdidas y ganancias:** Llamado también estado de ingresos y egresos o de resultados. El estado de ganancias y pérdidas presenta una corriente de ingresos por concepto de la venta de la producción de la empresa y de los pagos hechos por el uso de los factores y servicios productivos. Es ante todo un informe de los ingresos y egresos del proyecto generados en su fase de funcionamiento.
- **Estructura:** Es el orden y distribución de un todo con serie o sucesión de las cosas y una buena disposición de las cosas entre sí.
- **Flujo de caja:** movimiento temporal de las cuentas de efectivo de la empresa
- **Galpón:** Cobertizo o barracón que se lo utiliza como almacén.
- **Investigación de mercados:** Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing.
- **Objetivo:** Independiente de un modo de pensar con un fin a que se dirige a una acción.
- **Oferta:** es la Cantidad de un producto o servicio que un productor individual está dispuesto a vender en un periodo determinado, es una función que depende del precio del producto y de los Costos de Producción del productor.
- **Política:** Es la actividad de los que aspiran a regir asuntos administrativos, negocios empresariales.
- **Pollo de engorde (broiler):** especie utilizada criada para la obtención de carne.
- **Producto:** Cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y que sea susceptible de satisfacer una necesidad.

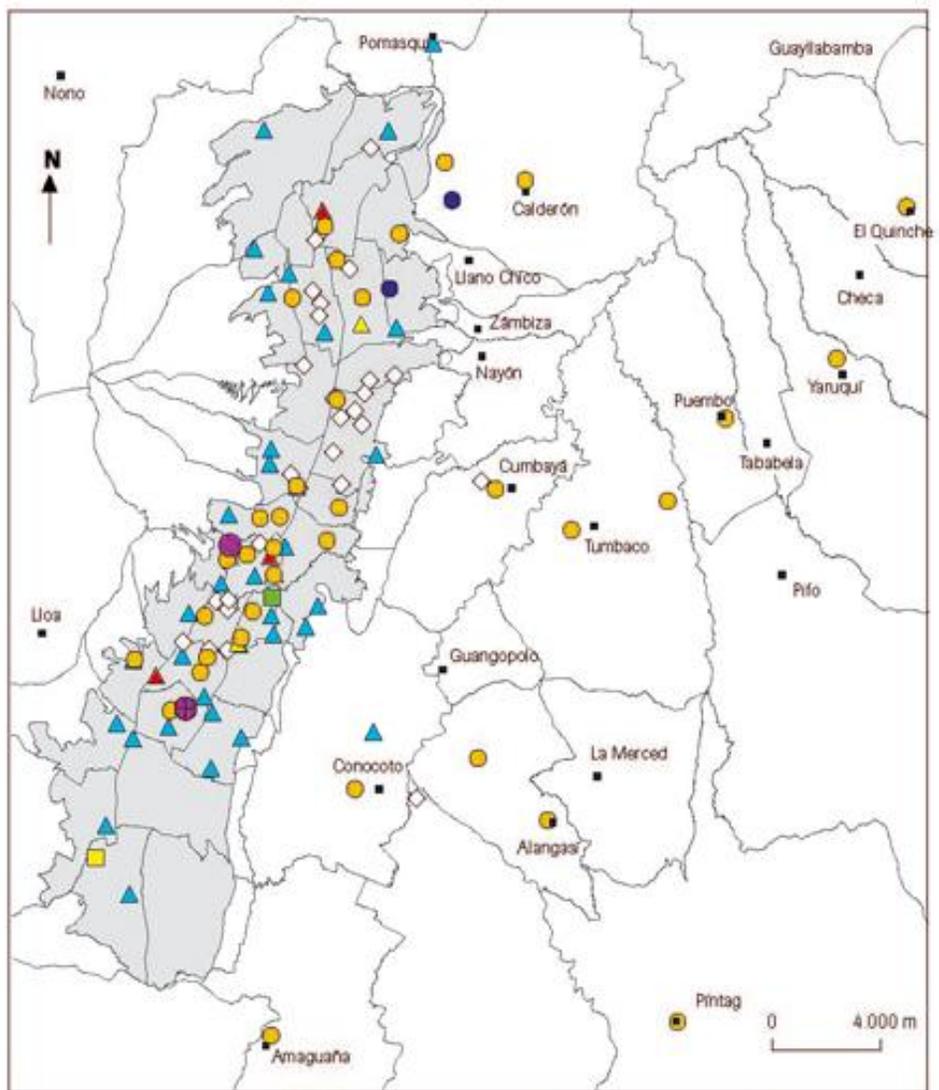
- **Razones Financieras:** Herramientas que permiten evaluar la situación financiera de una empresa u organización.
- **Recurso Humano:** Los recursos más importantes de una empresa son las personas que entregan su trabajo, talento, creatividad. Así pues cabe afirmar que entre las tareas más importantes del gerente, se cuentan la selección, capacitación y desarrollo del personal que le puede servir mejor a la organización para alcanzar sus metas.
- **Retail:** El detal o retail es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.
- **Segmentación de mercados:** La segmentación de mercado se divide en Socio-demográfica, Psicográfica, Industrial y Conductual.
- **Tamaño del proyecto:** Esta definido por la capacidad física o real producción de bienes o servicios, durante un período normal.
- **Tasa interna de retorno (TIR):** Tasa de descuento que equivale al valor presente del flujo de caja neto en relación con el costo inicial de un proyecto.
- **Valor Actual Neto:** Valor presente de los flujos de efectivo de un proyecto descontados a una tasa de interés dada.

ANEXOS

ANEXO 1

MAPA DE LOCALIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES LUGARES DE VENTA DE ALIMENTOS

Mapa 8-2
Lugares de venta de alimentos (por tipo) en la ciudad de Quito y en las parroquias orientales



- Mercado Mayorista
- ▲ Feria libre
- ◇ Supermercado
- Cabecera parroquial
- San Roque
- ▲ Feria barrial
- Camal
- Pasteurizadora
- Otros mercados
- ▲ Plataforma
- Bodega

Fuentes de los datos: Dirección de Mercados (2000), investigación IRD



ANEXO 2
COTIZACIÓN GALPÓN

PROFORMA: DIEGO ANDRÉS SANDOVAL

PROGRAMA ARQUITECTÓNICO
GALPÓN CRIANZA DE POLLOS BB

PLANTA NIVEL ± 0,00

GALPÓN	100 m2
BODEGA	10 m2
CIRCULACIÓN	110 M2

ACTIVIDAD DE CONSTRUCCIÓN:	CANTIDAD	PRECIO /M2	TOTAL USD
ESTRUCTURALES	110 M2	95,4545	10499,995
MAMPOSTERIAS			
ACABADOS			
INSTALACIONES			
PLANTA BAJA m2	110 M2		
TOTAL PISOS M2	110 M2		
TOTAL:	110 M2		10499,995
TOTAL CONSTRUCCIÓN:			10499,995

ARQ. CRISTIAN ARMAS

ANEXO 3
IMPRESIONES Y PACKING

Quito, 3 FEBRERO 2011



2455 182 / 600 8408
096 014 357 / 096 013 713
GASPAR DE VILLARROEL 1218 Y PARIS

COTIZACION 000084

SEÑOR
DIEGO SANDOVAL

Presente.-

FAX:
TELF:
EMAIL:
RUC

A continuación expongo la siguiente cotización:

Características	CANTIDAD	VALOR UNIT	TOTAL	ENTREGA
Fundas bond reciclado Impresas a 1 color, Tamaño estándar	60.000	0,03	1.800,00	
Delantales confeccionados y serigrafados	2.000	1,00	2.000,00	
Hojas de pedido	5.000	0,12	600,00	

Forma de Pago: CONTRA ENTREGA

Tiempo de entrega: a convenir

ESTOS VALORES NO INCLUYEN IVA (FACTURAMOS IVA 0%)

Validez: 10 DIAS. Si se aprobada luego de su validez Strattegia se reserva el derecho de revisar los costos nuevamente.

LA ACEPTACION DE ESTA COTIZACION NO SIGNIFICA LA APROBACION DEL PRECIO UNICAMENTE, SINO TAMBIEN DE TODAS LAS CONDICIONES EXPLICADAS.

Dispuestos a brindar nuestro servicio, me suscribo en espera de su pedido.

Saludos cordiales

GERENTE GENERAL

STRATTEGIA®

ANEXO 4
PUBLICIDAD SERPIN



PRESUPUESTO MEDIOS PROMOCIONALES 2011

CLIENTE : ANDRÉS SANDOVAL
PRODUCTO: : INSTITUCIONAL CONSORCIO TALAHASY
FECHA : MARZO 2011

DIARIO	TAMAÑO	No.	TARIFA	VALOR	VALOR TOTAL
BRIEF		1		\$ 1.339,29	\$ 1.339,29
GORRAS	s, m, l	1000		\$ 2,05	\$ 2.053,57
ESFEROS	estandar	1000		\$ 0,40	\$ 401,79
LLAMADORES	21 x 15 cm	400		\$ 0,19	\$ 75,00
ESTICKERS	10 x 7 cm	3000		\$ 0,02	\$ 1.800,00
Diseño de página + Hosting + Dominio	XXXX	1		\$ 482,14	\$ 482,14
TOTAL		5402		VALOR	\$ 6.151,79
				12% IVA	\$ 738,21
				TOTAL	\$ 6.890,00

DPTO. DE MEDIOS

APROBACION CLIENTE