



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TEMA:

**Plan de negocio para la introducción y comercialización en el año 2017,
del queso crema con mermelada de frutilla tamaño 50g marca Toni de
la empresa Tonicorp en la ciudad de Guayaquil.**

AUTORES:

Ascencio García, Antonio Rafael ; Haro Briones, Martha Yesenia

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Ingeniero en Administración de Ventas**

TUTOR:

Ing. Barzallo Molina, Leoncio Antonio, MBA.

Guayaquil, Ecuador

27 del agosto del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Ascencio García, Antonio Rafael y Haro Briones, Martha Yesenia, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingenieros en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. _____
Ing. Barzallo Molina, Leoncio Antonio, MBA.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Lcda. Salazar Santander, Janett, Mgs.

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Ascencio García, Antonio Rafael; Haro Briones, Martha Yesenia

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, Plan de negocios para la introducción y comercialización en el año 2017, del queso crema con mermelada de frutilla tamaño 50g marca Toni de la empresa Tonicorp en la Ciudad de Guayaquil, previa a la obtención del Título de **Ingenieros en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2016

LOS AUTORES

f. _____

Ascencio García, Antonio Rafael

f. _____

Haro Briones, Martha Yesenia



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Ascencio García, Antonio Rafael ; Haro Briones, Martha Yesenia

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Plan de negocios para la introducción y comercialización en el año 2017, del queso crema con mermelada de frutilla tamaño 50g marca Toni de la empresa Tonicorp en la Ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2016

LOS AUTORES

f. _____

Ascencio García, Antonio Rafael

f. _____

Haro Briones, Martha Yesenia

REPORTE URKUND

URKUND Leoncio Antonio Barzallo Molina (leoncio.barzallo@cu.ucsg.edu.ec)

Documento [Tesis Toni Queso crema con mermelada. Final. 25-Ago-16.docx](#) (D21504523)

Presentado 2016-08-25 22:53 (-05:00)

Recibido leoncio.barzallo.ucsg@analysis.urkund.com

Mensaje Tesis Toni Queso Crema con Mermelada. Final. 25-Ago-16 [Mostrar el mensaje completo](#)
0% de esta aprox. 45 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

Bloques

Lista de fuentes	Categoría	Enlace/nombre de archivo
		Plan de negocios ARAUJO - CHOEZ 24-08-2016.docx
		TESIS FINAL FINKTEC CINTIA QUIJONEZ Y GENESIS REQUENA 24-08-2016.pdf
		144714135_104_INDUSTRIAS-LACTEAS-TONI-SA.docx
		http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2686/1/T-UCSG-PRE-ESP-IAV-98.pdf
		http://www.tutoria.unam.mx/SextoEncuentroNacional/Memoria/files/COTP60_PEAR...

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS PORTADA TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL AÑO 2017, DEL QUESO CREMA CON MERMELADA DE FRUTILLA TAMAÑO 50G MARCA TONI DE LA EMPRESA TONICORP EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
AUTORES: Ascencio García Antonio Rafael Haro Briones Martha Yesenia

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniero en Administración de Ventas
TUTOR: ING. BARZALLO MOLINA ANTONIO LEONCIO MSc. GUAYAQUIL, ECUADOR 27 del Agosto del 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS CERTIFICACION Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Antonio Rafael Ascencio García y Martha Yesenia Haro Briones, como requerimiento para la obtención del Título de Ingenieros en Administración de Ventas. TUTOR (A) f. _____ Ing. Antonio Leoncio Barzallo Molina MSc. DIRECTOR DE LA CARRERA f. _____ Lcda. Salazar Santander Jannett Mgs.

Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría de pensamiento, en tomar la decisión de iniciar mis estudios universitarios, en esta prestigiosa institución, como es la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, la misma que me acogió en su seno y me llevo de la mano hasta culminar una de mis más grandes metas que era ser un profesional en el área que me desempeño. También agradezco a mis maestros por su dedicación y enseñanza en este camino recorrido, y por el tiempo invertido. Agradezco a nuestro tutor Ing. Leoncio Barzallo por su gran ayuda en el feliz final de este proyecto.

Antonio Ascencio García

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios nuestro Señor y creador, por haberme dado el discernimiento de pensamiento, para tomar la gran decisión de retomar mis estudios universitarios, en la Carrera de Ingeniería en Administración de Ventas en esta prestigiosa Universidad, ya que siempre fue una de mis grandes metas ser una profesional a carta cabal en lo que tanto me apasiona, las ventas. Después de haber intentado en otras carreras y Universidades, tome la mejor elección, que fue la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, con la convicción de que nunca es tarde para estudiar y aprender.

En segundo lugar agradezco a todas las personas involucradas directa e indirectamente en el logro de la misma. La familia ya que es la primera sacrificada, por el tiempo y dedicación que le restamos para el cumplimiento de tareas y horarios. A todos y cada uno de los maestros que supieron llegar a sus estudiante, impartiendo sus conocimientos, y enseñanzas, con la paciencia y amor a su profesión. A mis compañeros que hicieron posible que el horario de estudio sea más llevadero y ameno, con su sincera amistad y ocurrencias, disfrutábamos de cada hora de estudios. Al Ingeniero Guillermo Viteri ex director de la carrera por su apoyo y colaboración en estos cuatro años, y a mi tutor Ing. Leoncio Barzallo por la paciencia incondicional de compartir todos sus conocimientos, por el tiempo dedicado a la feliz culminación de este noble proyecto. Muchas gracias

Martha Haro Briones

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres Antonio Amaro Ascencio Avellan y Jacinta Eglantina García Napa por inculcarme sus principios y valores, por ser el primer pilar en mi vida, por su amor incondicional. A mis hijos Jean Pierre Ascencio Benavides, Anthony Mateo Ascencio Benavides y Sofía Kattaleya Ascencio Benavides, a mi esposa Martha Elena Benavides Zamora, a mi hermana Katty Soraya Ascencio García y toda mi familia, por ser el principal motor motivador para el logro de todas mis metas y aspiraciones. Por ser ese apoyo constante de comprensión y entendimiento del sacrificio de horas de compartimiento en familia, para poder culminar mi carrera de Ingeniería en Administración de Ventas.

Antonio Ascencio García

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi madre Gloria Briones y a mi padre Carlos Díaz, por siempre creer en mí, por su aliento, y por su amor incondicional, por ser ese apoyo en todo momento, por sus palabras, por su silencio en el momento indicado, por ser los padres que toda persona desearía tener, por saber y hacerme sentir que puedo contar con ellos en todo momento y lugar.

También se lo dedico con mucho amor a mi hija Bianca Fiorella García Haro, que aunque aún no está en este mundo, ya es parte importante en mi vida, por ser mi fuente de inspiración, y en este proyecto, por no causarme los típicos estragos del embarazo, y dejarme avanzar día a día en el proyecto, por las horas de sueño y descanso que le pedí prestadas para la culminación del mismo. Quiero que ella en su debido momento se sienta orgullosa de su madre que vea y crea en la perseverancia y lucha que todos podemos hacer, que no hay que desistir de sus sueños y que las metas se pueden lograr, si realmente así lo queremos.

Martha Haro Briones



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Leoncio Antonio Barzallo Molina, MBA.

TUTOR

f. _____

Lcda. Janett Salazar Santander, Mgs.

DIRECTORA DE CARREA

f. _____

Ing. Com. Mariela Sempértégui Cali

COORDINADORA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CALIFICACIÓN

f. _____

Ing. Leoncio Antonio Barzallo Molina, MBA.

TUTOR

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	XX
ABSTRACT.....	XXI
INTRODUCCIÓN.....	22
JUSTIFICACIÓN.....	24
OBJETIVO GENERAL.....	25
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	25
CAPÍTULO I.....	26
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	26
1.1. Actividad de la empresa.....	26
1.2. Misión, Visión.....	30
1.3. Descripción del producto o servicio.....	30
CAPÍTULO II.....	32
ESTUDIO DE MERCADO Y EMPRESA.....	32
2.1. Población, muestra.....	32
2.2. Selección de método muestral.....	35
2.3. Técnicas de recolección de datos.....	35
2.4. Presentación de los datos.....	36
2.5. Análisis e interpretación de los resultados.....	37
2.6. Análisis externo.....	70
2.6.1. Análisis PESTA.....	70
2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado.....	78
2.6.3. Competencia-Análisis de la Fuerza de Porter.....	79
2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global.....	83
2.6.5. Mercado meta.....	85
2.6.6. Perfil del consumidor.....	85
2.7. Análisis Interno.....	87
2.7.1. Cadena de valor.....	87
2.7.2. Benchmarking.....	91
2.8. Diagnóstico.....	93
2.8.1. Análisis FODA Matemático.....	93

2.8.2.	Análisis CAME.....	95
2.8.3.	Matriz de crecimiento de ANSOFF.....	96
2.8.4.	Mapa estratégico de objetivos.....	97
2.8.5.	Conclusiones.....	98
CAPÍTULO III.....		99
PLAN ESTRATÉGICO.....		99
3.1.	Objetivos Comerciales	99
3.2.	Plan comercial y de marketing.....	101
3.2.1.	Estrategias de ventas.....	101
3.3.	Función de la Dirección de ventas.....	104
3.4.	Organización de la Estructura de ventas	108
3.5.	Previsiones de cuotas de ventas	110
3.5.1.	Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones	110
3.5.2.	Procedimiento para las provisiones.....	111
3.5.3.	Métodos de previsión de ventas.....	111
3.5.4.	Cuotas de ventas	112
3.5.5.	Presupuestos de ventas.....	113
3.6.	Organización del territorio y de las rutas.....	113
3.6.1.	Establecimiento de los territorios	113
3.6.2.	Gestión rentable y revisión de los territorios	115
3.6.3.	Construcción de rutas	116
3.6.4.	Métodos y tiempos: Productividad en ruta	116
3.7.	Realización de las estrategias de ventas.....	117
3.7.1.	Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación.....	117
3.8.	Remuneración de los vendedores	121
3.8.1.	Sistemas mixtos de la remuneración.....	122
3.8.2.	Gastos de viaje.....	123
3.8.3.	Delimitación de los gastos del vendedor	124
3.9.	Control de ventas y de vendedores	124
3.9.1.	Control del volumen de ventas.....	124
3.9.2.	Control de otras dimensiones de la venta	124
3.9.3.	Evaluación de vendedores	125
3.9.4.	Cuadro de mando del Director de Ventas	126

3.10. Marketing MIX	127
3.10.1. Producto.....	128
3.10.2. Precio.....	128
3.10.3. Plaza	129
3.10.4. Publicidad y promoción	130
CAPÍTULO IV.....	134
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	134
4.1. Hipótesis de partida	134
4.1.1. Capital inicial	134
4.1.2. Volúmenes	134
4.1.3. Precios	135
4.1.4. Ventas esperadas	135
4.2. Análisis de Punto de Equilibrio	136
4.3. Presupuesto de Gastos	136
4.4. Factibilidad financiera	137
4.4.1. Valoración del plan de negocios.....	137
4.4.2. Análisis de sensibilidad	138
4.5. Sistema de control	138
4.5.1. Cuadro de mando integral.....	138
4.5.2. Planes de contingencia	140
CAPÍTULO V.....	141
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	141
5.1. Bases legal	141
5.2. Medio Ambiente.....	141
5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir	142
5.4. Políticas de responsabilidad corporativa.....	144
CONCLUSIONES	146
RECOMENDACIONES.....	147
REFERENCIAS	148
ANEXOS.....	150
Anexo 1 Carta de autorización de la empresa.....	150
Anexo 2 Formato Grupo focal.....	151
Anexo 3 Formato de encuestas para los clientes finales.....	153

Anexo 4 Formato de encuestas para los clientes detallistas y mayoristas	156
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	159
REPOSITORIO	160

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 División de clientes corporativos	34
Tabla 2 Edad.....	38
Tabla 3 Género	39
Tabla 4 Sector de la ciudad	40
Tabla 5 Consume lácteos	41
Tabla 6 Presentación del queso crema.....	42
Tabla 7 Tipo de queso crema	43
Tabla 8 Marcas de queso crema.....	44
Tabla 9 Consume mermelada.....	45
Tabla 10 Sabor de mermelada que consume	46
Tabla 11 Mezcla de queso crema con mermelada	47
Tabla 12 Adquiriría el producto	48
Tabla 13 Donde le agradaría encontrarlo	49
Tabla 14 Cuanto pagaría	50
Tabla 15 Medios idóneos para pautar.....	51
Tabla 16 Sector de la ciudad del grupo focal.....	52
Tabla 17 Presentación del producto	53
Tabla 18 Información nutricional del producto	54
Tabla 19 Tamaño del producto	55
Tabla 20 Aroma del producto.....	56
Tabla 21 Sabor del producto.....	57
Tabla 22 Comparación de los resultados encuestas y grupo focal.....	58
Tabla 23 Calificación del proceso y tiempo de distribución.....	60
Tabla 24 Producto de mayor salida	61
Tabla 25 Frecuencia de venta del Queso crema	62
Tabla 26 Beneficios más valorados por los clientes	63
Tabla 27 Características más valoradas.....	64
Tabla 28 Marcas de queso crema ofertadas.....	65
Tabla 29 Calificación del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla....	66
Tabla 30 Medios publicitarios idóneos	67
Tabla 31 Precio aproximado a pagar	68
Tabla 32 Comercializaría el Queso crema Toni con mermelada de frutilla..	69

Tabla 33 Matriz de evaluación PESTA	78
Tabla 34 Matriz de grupo estratégico.....	79
Tabla 35 Perfil del consumidor.....	86
Tabla 36 Cadena de valor.....	88
Tabla 37 Benchmarking	92
Tabla 38 Matriz EFE	93
Tabla 39 Matriz EFI.....	94
Tabla 40 Análisis CAME	95
Tabla 41 Matriz de crecimiento de ANSOFF	96
Tabla 42 Montos proyectados de producción	111
Tabla 43 Presupuesto de ventas del año 1.....	112
Tabla 44 Ventas proyectas en cinco años	112
Tabla 45 Presupuesto de ventas	113
Tabla 46 Clasificación de clientes por facturación	115
Tabla 47 Construcción de rutas	116
Tabla 48 Formato de perfil de cargo	119
Tabla 49 Sistema de remuneración en Toni	122
Tabla 50 Rangos en porcentajes por cumplimiento en ventas	122
Tabla 51 Ejemplo de pago de los vendedores según su categoría.....	123
Tabla 52 Gastos de viaje	124
Tabla 53 Plan de contingencia.....	127
Tabla 54 Detalle de capital inicial.....	134
Tabla 55 Estimación de volúmenes	134
Tabla 56 Estimación de precio.....	135
Tabla 57 Ventas esperadas	135
Tabla 58 Punto de equilibrio en unidades totales	136
Tabla 59 Presupuesto de costos.....	136
Tabla 60 Calculo para la tasa de descuento.....	137
Tabla 61 Valoración del plan de negocios	137
Tabla 62 Análisis de sensibilidad	138
Tabla 63 Cuadro de Mando Integral	139
Tabla 64 Planes de contingencia	140

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 Toni a través del tiempo en el mercado, Toni S.A. (2015).....	27
Figura 2 Componente principal de productos Toni, Toni S.A. (2015)	27
Figura 3 Línea completa de los productos de Toni, Toni S.A (2015)	28
Figura 4 Edad	38
Figura 5 Género	39
Figura 6 Sector de la ciudad	40
Figura 7 Consume lácteos	41
Figura 8 Presentación del queso crema	42
Figura 9 Tipo de queso crema	43
Figura 10 Marcas de queso crema	44
Figura 11 Consume mermelada.....	45
Figura 12 Sabor de mermelada que consume	46
Figura 13 Mezcla de queso crema con mermelada	47
Figura 14 Adquiriría el producto.....	48
Figura 15 Donde le agradaría encontrarlo	49
Figura 16 Cuanto pagaría	50
Figura 17 Medios idóneos para pautar	51
Figura 18 Sector de la ciudad del grupo focal.....	52
Figura 19 Presentación del producto	53
Figura 20 Información nutricional del producto	54
Figura 21 Tamaño del producto	55
Figura 22 Aroma del producto.....	56
Figura 23 Sabor del producto.....	57
Figura 24 Calificación del proceso y tiempo de distribución	60
Figura 25 Producto de mayor salida	61
Figura 26 Frecuencia de venta del queso crema.....	62
Figura 27 Beneficios más valorados por los clientes	63
Figura 28 Características más valoradas.....	64
Figura 29 Marcas de queso crema ofertadas	65
Figura 30 Calificación del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla ..	66
Figura 31 Medios publicitarios idóneos.....	67
Figura 32 Precio aproximado a pagar.....	68

Figura 33 Comercializaría el Queso crema Toni con mermelada de frutilla.	69
Figura 34 Análisis PESTA.....	70
Figura 35 Precio del crudo	72
Figura 36 Impuestos a las importaciones	74
Figura 37 Análisis Porter.....	80
Figura 38 Determinación del mercado potencial.....	84
Figura 39 Mercado meta	85
Figura 40 Flujograma de la cadena de valor.....	91
Figura 41 Mapa estratégico de objetivos	97
Figura 42 Estrategia de crecimiento horizontal	102
Figura 43 Queso Toni con producto promocional del queso crema con mermelada de frutilla.	103
Figura 44 Función de la dirección de ventas	104
Figura 45 Área estratégica.....	106
Figura 46 Área gestionaría	107
Figura 47 Estructura organizacional de Toni en la ciudad de Guayaquil ...	109
Figura 48 Mapa de las rutas en Guayaquil	114
Figura 49 Proceso de reclutamiento de vendedores.....	118
Figura 50 Nuevo Queso Crema con Mermelada de Frutilla de 50 gramos	128
Figura 51 Precio del producto	128
Figura 52 Mapa de la Ciudad de Guayaquil.....	129
Figura 53 Facebook de Toni	130
Figura 54 Valla publicitaria.....	131
Figura 55 Paleta publicitaria	132
Figura 56 Revistas	132
Figura 57 Afiche Web de Toni y el nuevo Queso Crema	133
Figura 58 Sistema de incentivo y cuidado ambiental	142
Figura 59 Políticas de responsabilidad corporativa.....	145

RESUMEN

El plan de negocios llevado a cabo principalmente tuvo como objetivo efectuar un estudio de mercado y el entorno en general, para introducir y comercializar el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos de la marca Toni para el año 2017, inicialmente a lanzarse en la Ciudad de Guayaquil. Para esto, se requirió plantear los objetivos y justificar la importancia de introducir dicho producto. Fue necesario conocer la perspectiva de la población sobre el producto, para esto se empleó como método de muestreo el aleatorio estratificado y se consideraron dos técnicas de investigación como el grupo focal, las encuestas a los clientes finales y corporativos. El estudio de mercado en general reflejó que ante el entorno que rodea a TONICORP como empresa, esta cuenta con las fortalezas y oportunidades necesarias para hacer frente a diversas situaciones. Dentro del plan estratégico se definieron los objetivos comerciales, así como se determinaron aspectos logísticos como la organización de la fuerza de ventas para llevar el producto a los diferentes canales, la forma de remuneración, así como se determinaron las estrategias de ventas y estrategias de marketing mix para lograr dar a conocer el producto en el mercado. En lo referente al estudio económico, el nuevo producto a Toni le representará importantes ingresos, así como le permitirá seguir como referente en el Ecuador de productos alimenticios de calidad. Finalmente se describe la responsabilidad social con la que está comprometida la empresa, identificándose las políticas y beneficiarios de este nuevo producto.

Palabras claves: PLAN DE NEGOCIOS; COMERCIALIZACIÓN; QUESO CREMA; MERMELADA DE FRUTILLA; ESTUDIO DE MERCADO Y EMPRESA; PLAN ESTRATÉGICO.

ABSTRACT

Business plan carried out mainly had intended to carry out a market study and the environment in general, in order to introduce and market new cheese cream with jam Strawberry of 50 grams of the Toni brand for the year 2017, initially in the city of Guayaquil. For this, was required to consider objectives and justify the importance of introducing this product. It was necessary to get the perspective of the population about the product, for this was used as a sampling method stratified random and considered two technical research as the focal group, surveys them and corporate end clients. The market study in general reflected that to the environment surrounding TONICORP as company, this has the strengths and opportunities necessary to deal with different situations. Within the strategic plan defined business objectives, as well as logistic aspects such as the organisation of the sales force is determined to bring the product to different channels, the form of remuneration, as well as sales strategies and marketing mix strategies were determined to get the product on the market. In relation to the economic study, the new product will represent Toni substantial revenue, as it will allow you to keep as a reference in the Ecuador of quality food products. Finally describes the social responsibility that it is committed to the company, identifying policies and beneficiaries of this new product.

Keywords: BUSINESS PLAN; MARKETING; CREAM CHEESE; JAM OF STRAWBERRY; MARKET STUDY AND COMPANY; STRATEGIC PLAN.

INTRODUCCIÓN

Industrias TONICORP actualmente se identifica como un holding importante de varias empresas líderes en el mercado nacional, lo que le ha permitido con base a la experiencia adquirida por varias décadas, posicionarse de manera efectiva y ser el principal referente en el sector industrial. Específicamente dentro de la división de TONICORP, se encuentran las Industrias Lácteas Toni, que se funda en el año 1978 teniendo como principal objetivo producir y distribuir yogurt con sabores naturales de frutas al mercado nacional.

Conforme al paso del tiempo la división de industrias lácteas Toni fue sumando más productos a su línea, manteniendo los más altos índices de calidad e innovación en cada uno de estos, lo que le ha permitido ser merecedora de importantes certificaciones en gestión de calidad dado a los procesos internos de higiene que maneja, entre las que destacan las certificaciones del año 2002 y 2006 debido a su responsabilidad en Gestión Ambiental, y en el 2007 con una certificación que garantiza la seguridad alimentaria de los productos de esta industria, entre otros reconocimientos.

Se ha identificado que el consumo de queso crema en el tamaño de 50g, viene en constante crecimiento en los últimos 3 años en la ciudad (Guayaquil) este aumento es debido al alto consumo en establecimientos (unidades educativas, tiendas en barrios de Guayaquil) esta nueva línea se introducirá como un complemento adicional del queso tradicional de mesa por tener un plus adicional la mermelada y que según estadísticas de MARDIS empresa que realiza estudios de mercado para TONICORP de cada 10 ciudadanos el 6% consume Queso crema Toni.

La metodología a emplearse será bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo por lo cual se emplearán dos tipos de técnicas de recolección de información, y estas serán tanto la técnica del grupo focal y la encuesta. En el caso de las encuestas se aplicará a dos tipos de clientes, tanto a clientes corporativos actuales de Toni, como a personas particulares de un sector de Guayaquil,

del cual con base al número de la población obtenido se aplicará la fórmula de la muestra a cada uno de las poblaciones a considerar, esto permitirá conocer la perspectiva del nuevo producto a lanzarse al mercado. En el caso del grupo focal se consideraran a 10 personas que seleccionadas al azar, que hayan participado en el proceso de encuestas.

El presente plan de negocios se estructura a través de cinco capítulos, donde a continuación se procede a detallar de manera breve lo que abarcará cada uno de estos: En el capítulo uno se fundamenta toda la descripción del negocio que se busca implantar, donde se detallará la actividad comercial a la que se dedica la empresa Toni, así como se logrará evidenciar de forma amplia el nuevo producto a ofrecerse en el mercado.

Dentro del segundo capítulo se fundamenta el estudio de mercado para la empresa, por lo cual se determinará la población y muestra hacia la cual se direccionará el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gr, para esto se emplearán técnicas de investigación como el grupo focal y las encuestas. Se desarrollará un análisis externo e interno de la empresa lo cual será importante a la hora de efectuar el plan estratégico.

El capítulo tres abarca el plan estratégico, donde se establecerán objetivos comerciales para el plan de marketing en el cual se incluyen las estrategias de las cuatro P', se detallará la función de la fuerza de ventas, se organizará la estructura de ventas, el territorio de las rutas, se ejecutará las estrategias de ventas, así como se realizará el control de las ventas y de los vendedores.

En lo que respecta al cuarto capítulo, se efectúa todo el estudio económico y financiero que se requerirá para el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gr, para el año 2017, para comprobar la factibilidad del negocio. Por último pero no menos importante, en el capítulo cinco se describe la responsabilidad social del plan de negocios, la base legal y los beneficiarios.

JUSTIFICACIÓN

Debido a que se ha identificado la insatisfacción en el consumidor, por la falta de un producto que tenga características nutricionales esenciales para el organismo, buen sabor, textura agradable y sobre todo con un porcentaje muy bajo de calorías, se evidencia necesario por parte de la empresa TONICORP, la introducción de un nuevo producto como es el caso del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos de la marca Toni, especialmente porque será un tipo de producto diferente al brindar Queso crema con la mermelada en un solo envase siendo este a su vez el aspecto innovador además de las características antes mencionadas.

Para solucionar y satisfacer las necesidades del consumidor, la empresa TONICORP con su marca Toni, elaborara una combinación de Queso crema con mermelada sabor a frutilla en el tamaño de 50 gramos incluida en un solo envase. Toni ampliara su portafolio de productos con este nuevo queso crema que incluirá la mermelada de frutilla que será fácil de portar tanto en loncheras, mochilas, bolsos, etc. Su comercialización iniciará en la Ciudad de Guayaquil en las diferentes zonas geográficas y distribuidas por DIPOR a través del CEDI (centro de distribución) y los colocara en los clientes a través de la fuerza de ventas como lo son: vendedores del canal tradicional, canal mayorista, autoservicios B, autoservicios A, food service, que visitaran los clientes personalizando.

A pesar de que la marca Toni, en Ecuador es uno de las empresas más más importante a nivel país dado a que cuenta con uno de los mejores sistemas de distribución, es a la vez uno de los competidores por excelente de otras empresas alimentarias, sin embargo no cuenta con un producto de las características antes mencionadas, así como se ha identificado que los competidores directos de esta empresa en la ciudad de Guayaquil en la actualidad no han llevado a cabo un producto similar, por lo que se debe trabajar en la distribución a través de una estrategia de ventas.

OBJETIVO GENERAL

Introducir para el año 2017, el nuevo Queso crema con mermelada sabor a frutilla de la marca Toni en la presentación de 50 gramos en la ciudad de Guayaquil.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar la segmentación de mercado para la identificación del mercado objetivo hacia el cual se direccionará el nuevo Queso crema Toni con mermelada de frutilla.
- Conocer las tendencias de oferta y demanda en el mercado de los lácteos específicamente de los quesos cremas.
- Desarrollar un estudio estratégico del mercado de los quesos cremas para la identificación de aspectos claves de éxito, fracaso.
- Diseñar estrategias de marketing con las cuales se logre potencializar la comercialización del nuevo Queso Crema Toni con mermelada de frutilla de 50 gramos en la ciudad de Guayaquil.
- Realizar un análisis sobre la factibilidad económica y financiera al introducir el nuevo Queso Crema Toni con mermelada de frutilla de 50 gramos.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente plan de negocios está relacionado con la primera línea de investigación que establece la facultad de Especialidades Empresariales, debido a que se considerarán temas relacionados al mercado de consumo final, dado a que el producto que se busca introducir será de tipo alimenticio como lo será el Queso crema Toni con mermelada de frutilla de 50 Gr, para lo cual se tornará importante llevar a cabo una amplia investigación de mercado.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Actividad de la empresa

Toni es una empresa ecuatoriana que nace en el año 1978 bajo la razón social de Industrial Lácteas Toni S.A., los dos años siguientes ya establecidos en el mercado Toni lanza inicia con la producción de una línea de yogurt. Con el paso de los años, comprobando el éxito que tenían sus productos lácteos, dio inicio a la producción de postres de origen vegetal como en el caso de la gelatina de sabores tales como frutilla, uva, cereza y manzana.

Con la finalidad de especificar la línea de productos que ha lanzado Toni, se detalla a continuación de manera gráfica el desarrollo de la empresa en el mercado ecuatoriano.





Figura 1 Toni a través del tiempo en el mercado, Toni S.A. (2015)



Figura 2 Componente principal de productos Toni, Toni S.A. (2015)

Para el año 1996 Toni reincorpora a toda su línea de productos el Lactobacillus GG, que de ahora en adelante sería su característica distintiva en el mercado ecuatoriano a pesar de ser un componente presente en la mayoría de los productos lácteos e incluso de la competencia.

Leche sabor a frutilla	Yogurt con frutas	Leche sabor a vainilla	Jugos tampico	Postre Yogurt	Ypgurt bebible 120Gr	Colada de avena
1996	1996	1998	1998	1998	1999	2001
Bebidas hidratantes Profit	Gelatina Diet	Leche vitaminizada	Aguas saborizadas Ovit	Cereal Toni	Avena	Té Toni
2002	2004	2005	2005	2005	2006	2006
Toni Shake	Yogurt Diet natural	Queso crema de sabores	Yogurt benecol	Caffe Lato	Manjar malteado	Yogurt Vivaly
2006	2007	2007	2007	2007	2007	2007
Jugos Tampico nueva embase	Avena con leche	Toni mix diet	Caffer Lato vidrio	Jugos Jambo (Nueva presentación)	Avena Kids	Gelatinas Bolivitas
2008	2008	2008	2010	2011	2011	2011

Figura 3 Línea completa de los productos de Toni, Toni S.A (2015)

Años posteriores se fueron incrementando las líneas de productos y adicionando sabores y características a los productos ya existentes. Toni incursionó con una línea de jugos cítricos, otros varios tipos de postres de yogurt con mermelada, coladas, avenas, bebidas energizantes, aguas, cereales, cafelattes entre otros.

Toni constantemente ha seguido ampliando su cartera de productos, esto debido a la fidelización que tiene el mercado ecuatoriano con la marca, lo que le ha significado a la empresa el éxito comercial en la mayoría de los productos que mantiene hasta la actualidad vigente, los cuales son consumidos tanto por niños como por adultos.

Competidores

Los competidores identificados para la empresa Toni son varios, sin embargo tomando en consideración el tiempo que esta industria lleva en el mercado ecuatoriano les ha permitido fidelizar a muchas personas bajo la marca, y consecuentemente mantenerse por varias décadas hasta tiempos presentes.

A continuación se procede a detallar a los competidores directos de la empresa Toni:

Competidores directos: Se consideran competidores directos debido a que son industrias que en el mercado ofrecen productos similares a los de Toni.

- **Alpina.**
- **Indulac.**
- **Chivería.**

Competidores indirectos: Se consideran a estas empresas como competidores indirectos debido a que ofrecen ciertos productos lácteos tal cual como lo hace Toni S.A., sin embargo también tienen otro tipo de productos ajenos a la actividad principal de la empresa Toni S.A. y estos son:

- **Nestlé.**
- **Reisahiwal (Rey leche).**

1.2. Misión, Visión

Misión

Toni S.A. (2015). “Producir alimentos funcionales de excelente calidad, pensando en la nutrición y salud de las familias, con un gran sentido de responsabilidad social y del medio ambiente fundamentando su crecimiento en el desarrollo sostenible de su gente”.

Visión

Toni S.A. (2015). “Ser empresa líder e innovadora en productos alimenticios con valor agregado para el mercado nacional e internacional, generando una cultura de servicio y calidad”.

1.3. Descripción del producto o servicio

El producto que la empresa TONICORP bajo la marca Toni busca incorporar en el mercado de la ciudad de Guayaquil es el Queso crema con mermelada de frutilla en la presentación de 50 Gr por ser un producto introductorio, y se busca conocer primero la aceptación del mismo. Los ingredientes principales de este tipo de productos para consumir en momentos casuales y especiales son los siguientes:

- Leche entera
- Cultivo lácteo.
- Cloruro de calcio
- Cuajo líquido.
- Yogurt natural.
- Base de frutilla.
- Sal

El Queso crema Toni con mermelada de frutilla no solo se busca posicionarlo como un producto delicioso y de contextura cremosa, sino que además se pretende ofrecerlo como un complemento saludable para una

dieta diaria y de importante contribución al organismo de las personas, por ello entre los beneficios que el nuevo producto de Toni generará serán:

- ✓ Calcio.
- ✓ Bajo en calorías.
- ✓ Alto valor nutritivo.
- ✓ Proteínas

Se busca posicionar este tipo de producto específicamente para el año 2017, para lo cual se desarrollará toda una gestión promocional, donde se resaltarán las características especiales, ingredientes y compuestos con los que se ha caracterizado siempre Toni al producir y comercializar los diversos tipos de alimentos.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y EMPRESA

2.1. Población, muestra

Debido a la importancia de obtener información relevante que a futuro garanticen las estrategias mercadológicas que se han planteado de manera eficiente, la investigación aplicada en este caso fue de carácter descriptivo, debido a que este tipo de investigación permite obtener datos de un hecho u objeto en particular (López & Veledo, 2013).

Según explica Bernal (2010), “La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. (p. 36)

Tomando como referencia lo expuesto por Bernal, se consideraran dos tipos de población, la primera será los consumidores finales, los cuales se identificarán en un sector en particular de la Ciudad de Guayaquil, específicamente este sector será la Alborada Este (Norte de Guayaquil), en el cual según el INEC (2011) hay un total de 39.640. Se justifica que este sector se seleccionó debido a que es muy concurrido por ser un punto comercial.

En cuanto al grupo focal se considerarán a 14 personas, a las cuales se les realizarán preguntas posteriormente de haber analizado, probado, percibido el aroma, la textura, y la información nutricional del queso crema con mermelada de frutilla de Toni, donde con la información a recabarse, se obtendrá una perspectiva mucho más amplia de lo que opinan los consumidores sobre el producto antes y después de haberlo conocido y probado.

La otra población a considerar serán los 18.500 clientes empresariales que actualmente maneja el Holding de TONICORP (2015), que en conjunto con su distribuidora DIPOR, hacen llegar los productos de la marca Toni mediante los diferentes canales, entre los que destacan los siguientes:

- Canal tradicional.
- Canal mayorista.
- Autoservicios B.
- Autoservicios A.
- Food service.

Se considera a estos establecimientos como parte de la población a investigar, debido a que se torna necesario conocer la perspectiva de los dueños o representantes de estos comercios que sirven como canales para hacer llegar los diversos productos de Toni al consumidor final, por ende se evidencia fundamental saber que opinan sobre el nuevo producto que se busca ofertar en el mercado.

Muestra

Con base a lo que expone Álvarez (2010), dice que “Una muestra estadística es un subconjunto de la población la cual es seleccionada de acuerdo al método de investigación que se efectuó” (p. 222).

Conociendo el número de población a considerar para el desarrollo de la encuestas, se empleará el cálculo de la muestra finita, y dado a que la población es menor a las 100.000 unidades considerando un porcentaje de error del 5% y un porcentaje de confianza del 95%. Por ello, se procede a continuación a realizar el cálculo respecto, para identificar el número total de personas a encuestarse.

La fórmula a emplearse por lo tanto será:

$$n = \frac{Z^2 (p)(q)N}{e^2(N - 1) + pq (Z)^2}$$

n= Muestra

N= Población

Z= Nivel de confianza

P= Probabilidad que el evento ocurra

Q= Probabilidad que el evento no ocurra

e= Error permitido

Cálculo para consumidores finales

$$n = \frac{(1.95)^2 (0.5)(0.5)(39.640)}{0.05^2(39.640 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{38.649}{10.6375}$$

$$n = 380$$

Cálculo para los clientes corporativos

$$n = \frac{(1.95)^2 (0.5)(0.5)(18.500)}{0.05^2(18.500 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{17.586}{1.00415}$$

$$n = 376.36$$

Tabla 1

División de clientes corporativos

	Distribución	Cantidad	Distribución	Muestra
Cientes empresariales	Canal tradicional (Tiendas)	14060	76%	286
	Canal mayorista (Supermercados)	1850	10%	38
	Autoservicios A (Gasolineras)	2035	11%	41
	Autoservicios B. (Mini market)	555	3%	11
	Total	18500	100%	376

2.2. Selección de método muestral

Los métodos muestrales Torres (2013) explica que, “Existen varias clasificaciones para los métodos de muestreo, sin embargo las más usadas son los diseños probabilísticos y no probabilísticos” (p. 166).

La selección muestral se la realizará mediante un método aleatorio estratificado en diferentes sectores de la ciudad de Guayaquil. Se seleccionó este tipo de método muestral, dado a que de la población tomada, es decir los 18.500 individuos o clientes de Toni, ya disponen de características previamente identificadas, por lo que resta es la realización de las investigaciones respectivas.

2.3. Técnicas de recolección de datos

Para recabar información del mercado, Urbano (2012), “Las técnicas de recolección de datos son un conjunto de procedimientos de una ciencia e instrumentos, como recursos utilizados por el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información” (p. 17).

Tomando como referencia lo que expone Urbano, las técnicas de recolección de datos permiten obtener información a partir de la utilización de técnicas específicas, en este caso, se emplearan como técnicas de recolección de la información dos técnicas, las cuales son la encuesta y el grupo focal, dado a que se pretende conocer la perspectiva tanto de los clientes finales, como de varios proveedores.

El grupo focal se realizará previamente al desarrollo de las encuestas, dado a que resulta importante primero mostrar y dar a probar el Queso crema con mermelada de frutilla, para conocer de primera fuente la primera percepción de los consumidores finales, esto consecuentemente ayudará a futuro para el desarrollo de las estrategias de marketing.

Para Vidal (2012), “La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre datos que desea obtener, y posteriormente “reúne datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados” (p. 13).

La técnica de la encuesta se direccionará tanto a los consumidores finales de la ciudad de Guayaquil como a los proveedores de ciertos establecimientos comerciales. Vale acotar, que esta técnica emplea como herramienta el cuestionario de preguntas, las cuales se diseñaran de manera cerrada, y con opciones múltiples para que los encuestados elijan las opciones que más crean convenientes (García, 2012).

2.4. Presentación de los datos

La presentación de los datos será a través de tablas y gráficos representativos, lo que facilitará la comprensión de los resultados, posteriormente, cada una de las preguntas será respectivamente analizadas por parte de los estudiantes, lo que permitirá tener una retroalimentación de la investigación efectuada.

Será importante responder lo siguiente:

¿Motivos por el cual desarrolla la encuesta a los consumidores finales?:

R// Se busca tener una perspectiva directa de las personas a la hora de adquirir un queso crema independientemente de la marca o lugar en que lo adquieran, dado a que son ellos quienes evalúan y seleccionan según sus preferencias y gustos las características de un alimento antes de pagar por este.

Cómo: A través del uso de técnicas de investigación tales como la encuesta y el grupo focal, las cuales permitirán obtener una amplia información sobre lo que más valorarían del nuevo queso crema con mermelada de frutilla, posteriormente el grupo focal permitirá identificar si el producto cumple con las expectativas de las personas, tanto en el sabor, textura, aroma, cantidad e información nutricional.

Aspiraciones: Lograr generar la aceptación de la población por el nuevo queso crema con mermelada de frutilla de la marca Toni.

Tendencias: Debido a que en la actualidad las personas se percatan más de un producto y los componentes que este presenta, así como se fijan mucho en la contribución nutricional que los alimentos pueden generarles, es necesario brindar un producto nuevo, que cumpla con las expectativas requerimientos y necesidades de estas personas.

A quién se busca llegar con este producto: A las personas en general, desde niños, adolescentes, adultos, adultos mayores que puede hacer de este nuevo queso crema con mermelada de frutilla su producto preferido para disfrutar en diferentes ocasiones.

2.5. Análisis e interpretación de los resultados

Objetivo de la encuesta para consumidores finales: Conocer la percepción de los encuestados sobre el producto Queso crema con mermelada de frutilla de la marca Toni que se busca lanzar al mercado:

Técnica 1: Encuesta

Objetivo de las encuestas: Conocer la perspectiva de los participantes de la encuesta (consumidores finales) sobre el Queso crema Toni con mermelada de frutilla de 50 gramos.

ENCUESTAS PARA CONSUMIDORES FINALES

¿Edad?

Tabla 2

Edad

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 18 a 22 años	183	48%
De 23 a 27 años	93	24%
De 28 a 31 años	64	17%
De 32 a 36 años	27	7%
Más de 40 años	13	3%
Total	380	100%

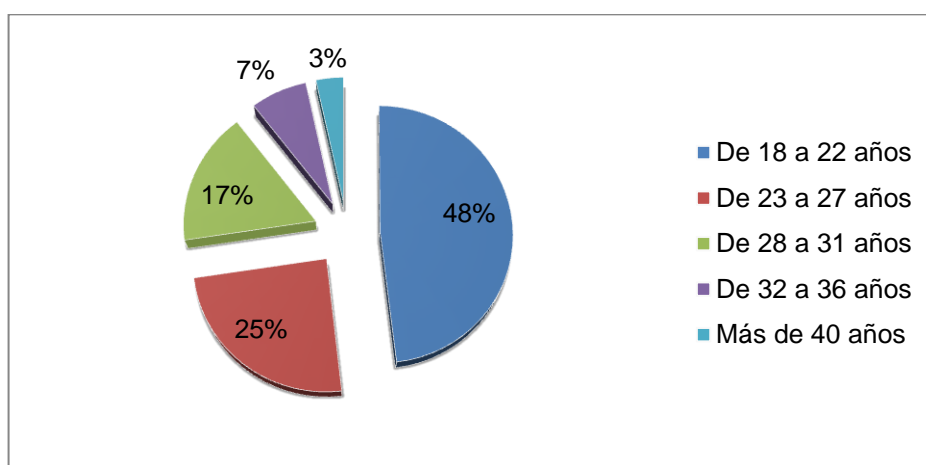


Figura 4 Edad

En primera instancia resultó importante conocer el rango de edad que predomina en la investigación desarrollada, lo que permitirá determinar según la edad de la persona, la aceptación del nuevo Queso crema Toni con mermelada de frutilla a ser lanzado al mercado.

¿Genero?

Tabla 3

Género

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	240	63%
Masculino	140	37%
Total	380	100%

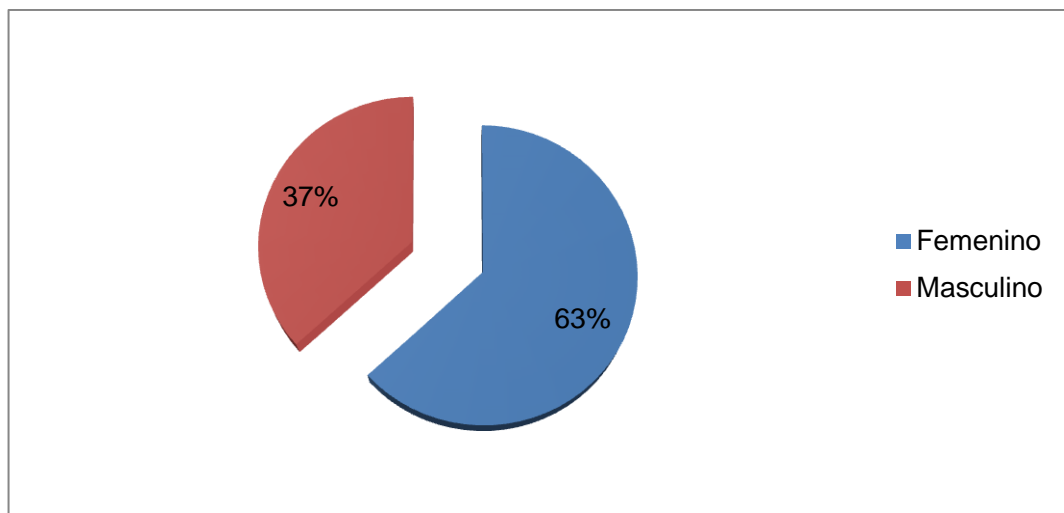


Figura 5 Género

Según se logra identificar que la mayoría de las personas que participaron en las encuestas fueron mujeres. Esta respuesta también permitirá identificar según el género de los encuestados, quien tolera más el sabor del producto, información que a futuro será esencial para el desarrollo de estrategias para dicho segmento de mercado.

¿De qué sector de la Ciudad de Guayaquil?

Tabla 4

Sector de la ciudad

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Norte	174	46%
Noreste	75	20%
Noroeste	54	14%
Centro	33	9%
Sur	20	5%
Sureste	16	4%
Suroeste	8	2%
Total	380	100%

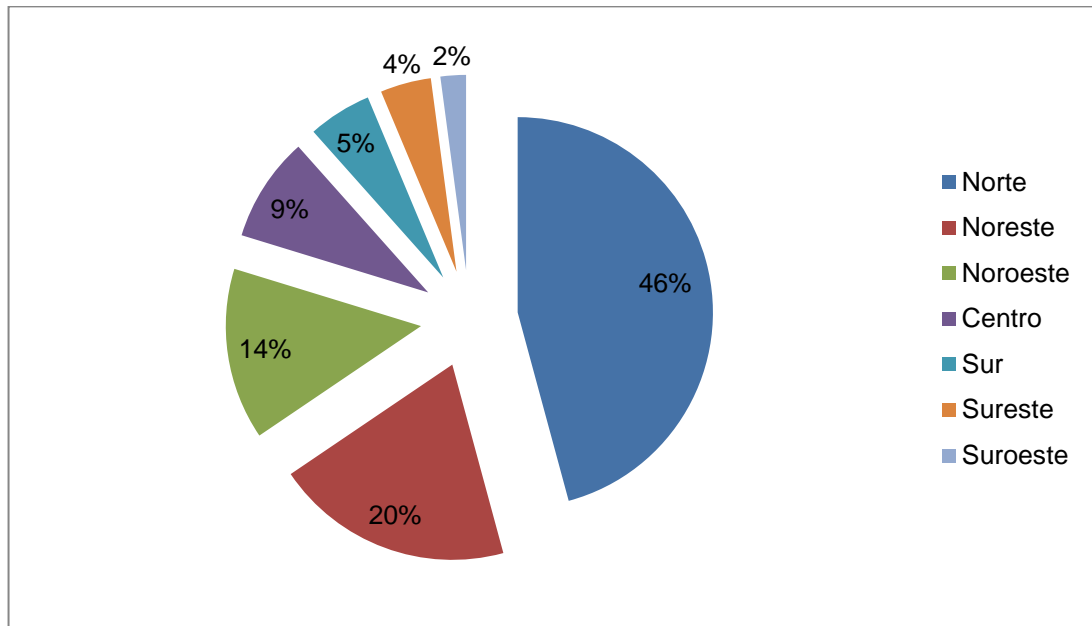


Figura 6 Sector de la ciudad

Se realiza esta pregunta filtro, dado a que a permitirá a futuro la correcta identificación de los grupos de consumo sobre el queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos.

1. ¿Usted consume lácteos?

Tabla 5

Consume lácteos

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	375	99%
No	5	1%
Total	380	100%

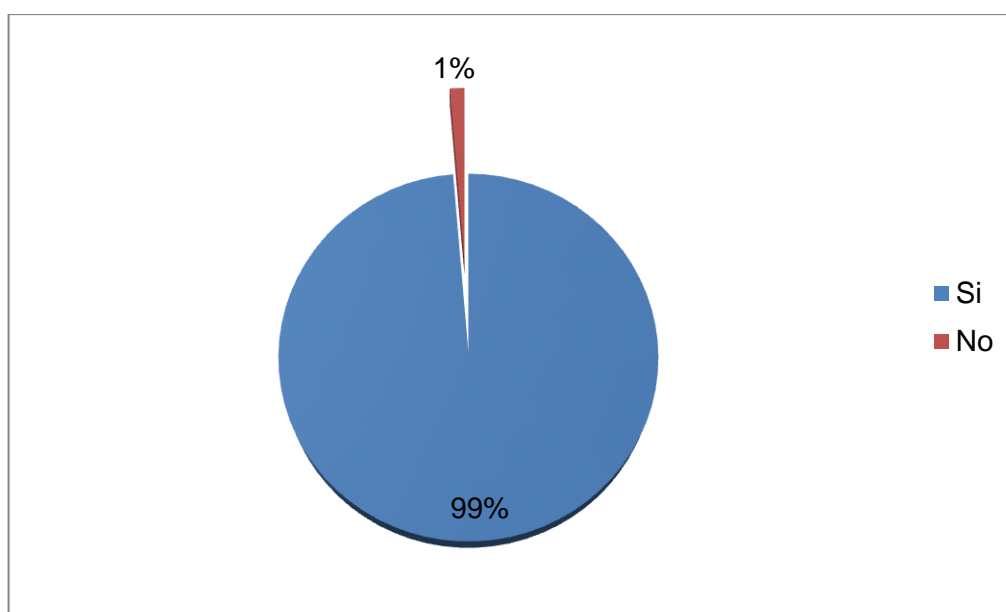


Figura 7 Consume lácteos

Una pregunta esencial de realizar, en la cual se identificó que mayoría de los encuestados si consume lácteos, información que resulta necesaria para seguir con el desarrollo de las preguntas posteriores, garantizando los datos obtenidos.

2. ¿Qué tipo de presentaciones adquiere de Queso crema?

Tabla 6

Presentación del queso crema

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 50g	265	70%
De 150g	85	22%
De 250g	30	8%
Total	380	100%

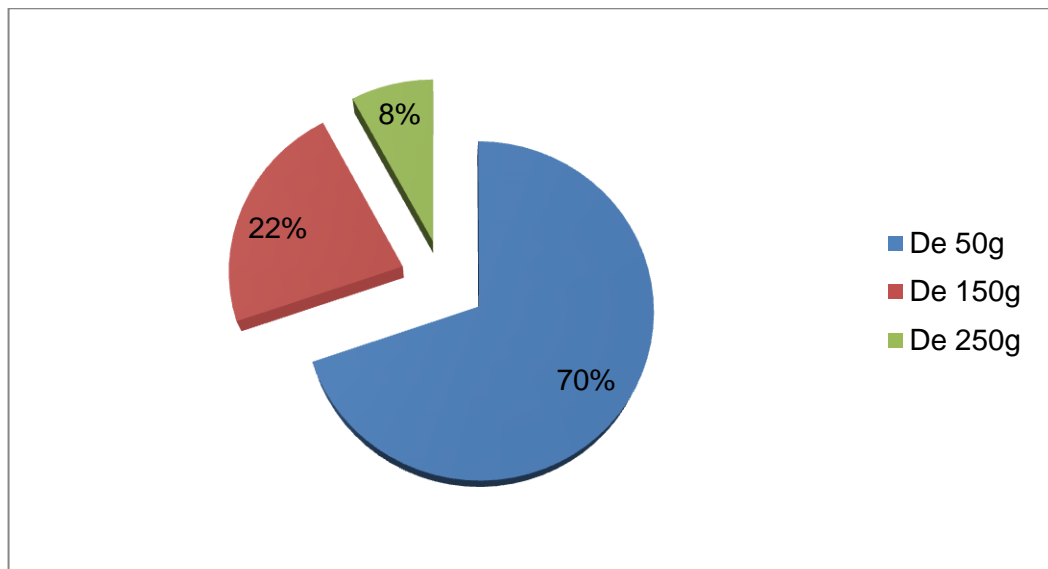


Figura 8 Presentación del queso crema

El tipo de presentación del queso crema que prefieren los encuestados es que le representa mayor practicidad, mientras que las presentaciones más grandes a pesar de ser muy comprados, están por debajo de la presentación de 50gr que se puede llevar a cualquier lugar.

3. ¿Qué tipo de queso crema les gusta?

Tabla 7

Tipo de queso crema

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Normal	325	86%
Con especias	55	14%
Otros	0	0%
Total	380	100%

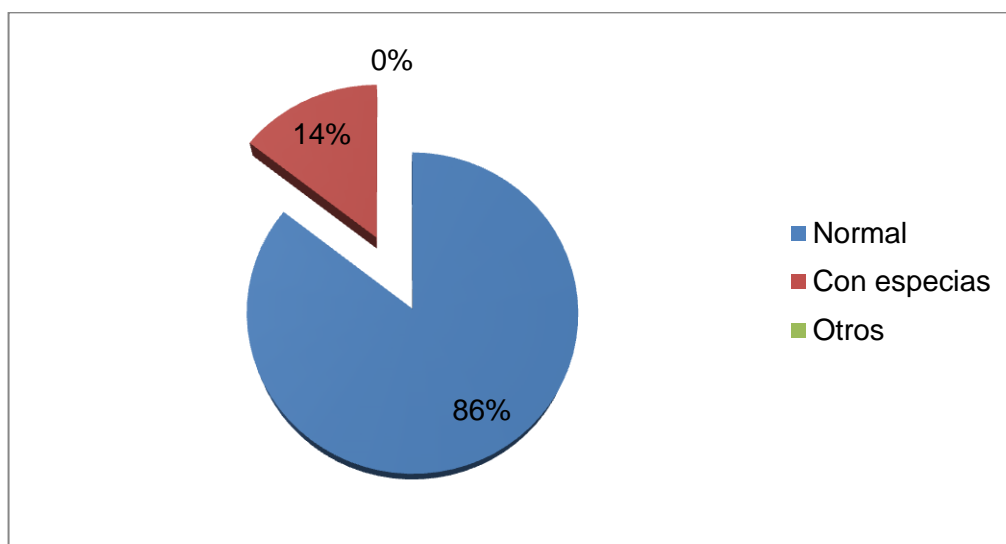


Figura 9 Tipo de queso crema

De igual manera los encuestados respondieron que prefieren por sobre todo, la presentación del queso crema normal, sin embargo debido a que en el mercado se ofertan otras variedades de este producto, también suele existir la aceptación al queso crema con especias.

4. De las siguientes marcas de queso crema cual prefiere:

Tabla 8

Marcas de queso crema

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Toni	337	89%
Philadelphia	21	6%
Rey queso crema	14	4%
Otras marcas	8	2%
Total	380	100%

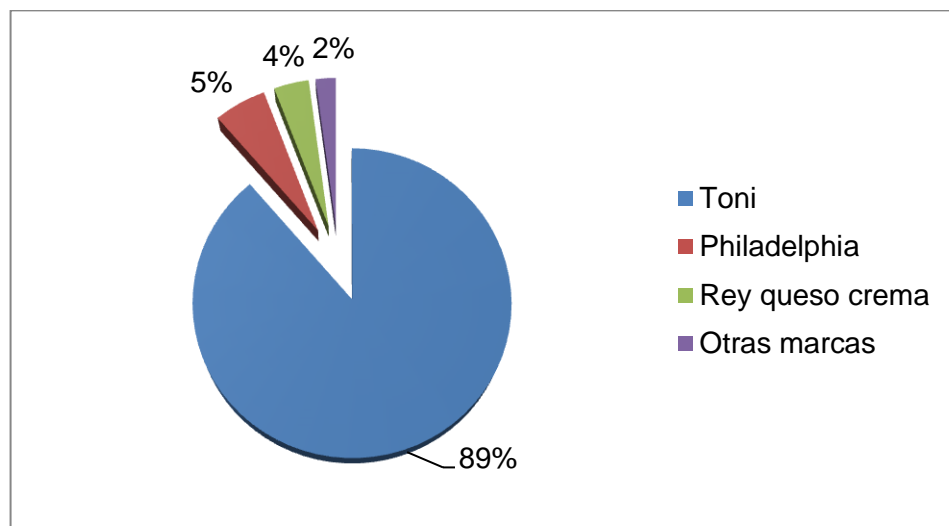


Figura 10 Marcas de queso crema

Definitivamente Toni es la marca de mayor aceptación por parte de los consumidores, esto atribuido al valor de la marca e imagen corporativa que manera esta empresa, en cada uno de los productos que oferta en el mercado.

5. ¿Consume mermeladas? En caso de ser negativa pasar a la pregunta 5; en caso de ser positiva pasar a la pregunta 6

Tabla 9

Consume mermelada

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	376	99%
No	4	1%
Total	380	100%

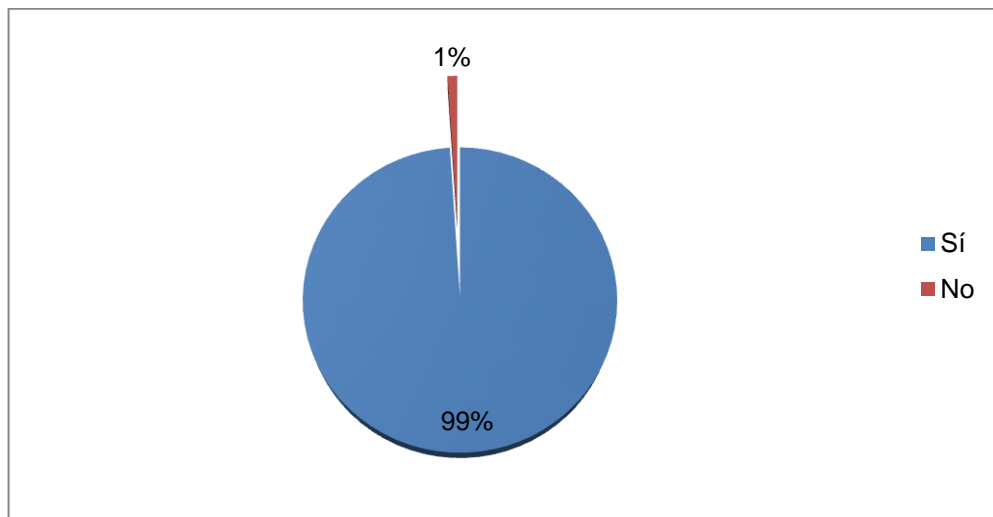


Figura 11 Consume mermelada

El total de los encuestados dijo sí consumir mermeladas, este aspecto se evidencia favorable de igual manera, debido a que no existe una negativa por los productos que se busca combinar para ofrecerlo en el mercado guayaquileño.

6. ¿Qué sabor de mermeladas consume con mayor frecuencia?

Tabla 10

Sabor de mermelada que consume

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Frutilla	219	58%
Mora	72	19%
Durazno	19	5%
Fruti-Mora	61	16%
Piña	9	2%
Total	380	100%

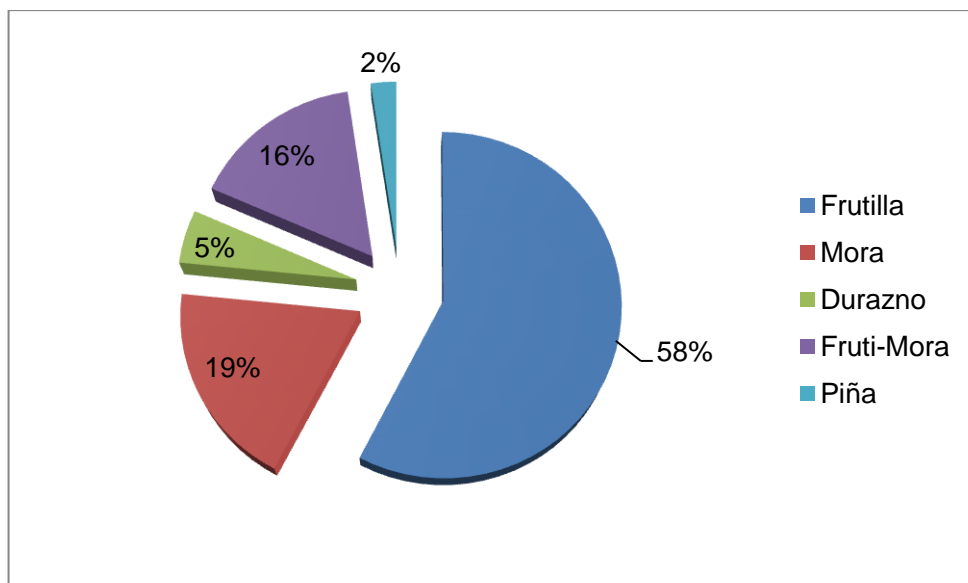


Figura 12 Sabor de mermelada que consume

Según los resultados a esta pregunta, el sabor de mermelada que más se suele consumir o de mayor preferencia es el de frutilla, seguido del sabor de mora. Debido que el sabor a de mermelada de mayor consumo es la de frutilla, se visualiza esto como una oportunidad y una ventaja para seguir posteriormente con el desarrollo de las encuestas.

7. ¿Ha mezclado mermelada con queso crema?

Tabla 11

Mezcla de queso crema con mermelada

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	362	95%
No	18	5%
Total	380	100%

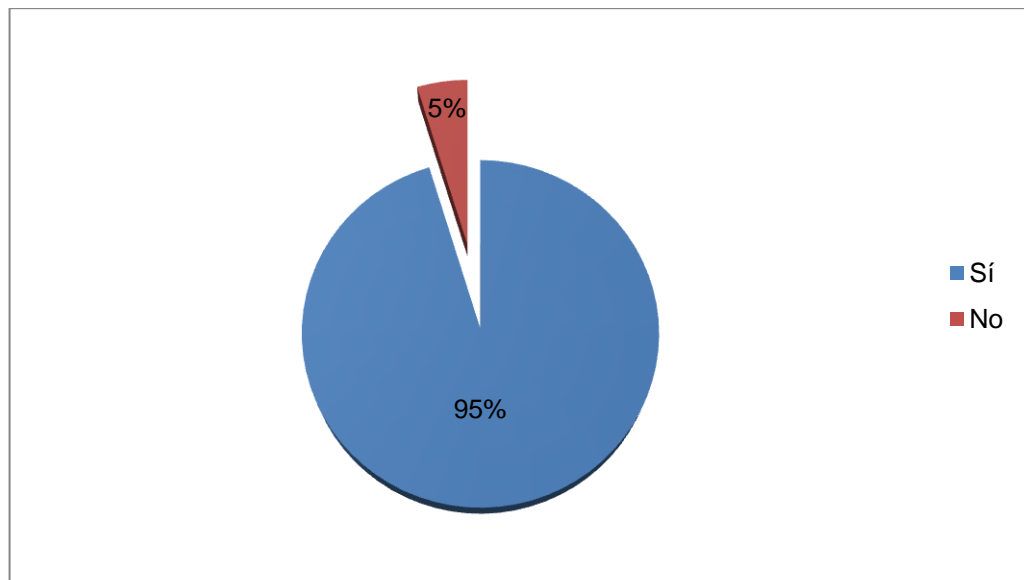


Figura 13 Mezcla de queso crema con mermelada

La mayor parte de los encuestados respondieron si han mezclado en algún momento el queso crema con la mermelada de frutilla, y el sabor es lo que ha gustado debido a la combinación agridulce que se suele percibir al consumirlo.

8. ¿Estaría dispuesto a adquirir el Queso crema y la mermelada en un mismo empaque?

Tabla 12

Adquiriría el producto

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	345	91%
De acuerdo	23	6%
Indiferente	12	3%
Desacuerdo	0	
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	380	100%

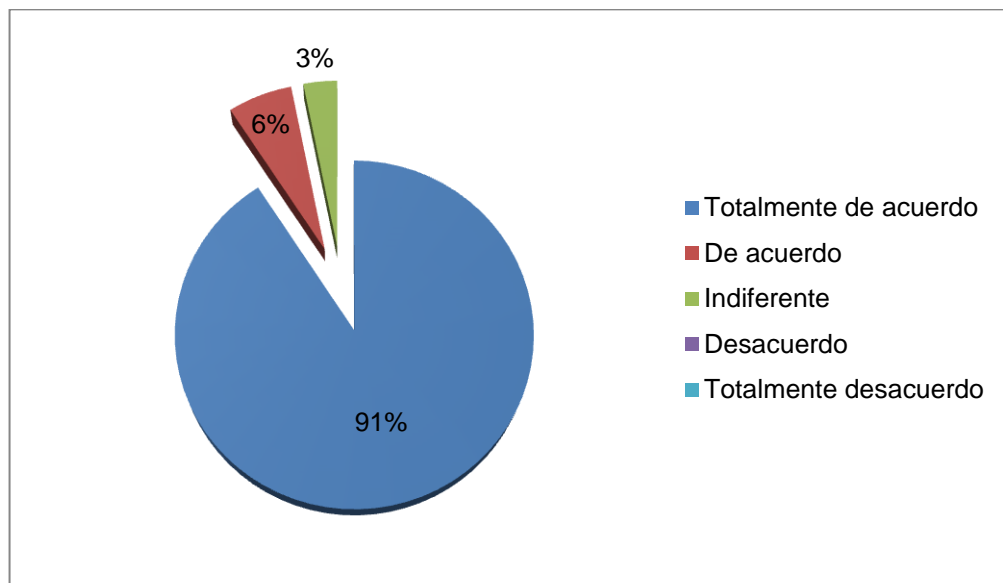


Figura 14 Adquiriría el producto

Según los resultados a esta pregunta, los encuestados respondieron favorablemente a que sí adquirirían en un solo empaque el Queso crema y la mermelada de frutilla, lo cual lo podrán consumir en cualquier momento del día o en una ocasión especial.

9. ¿Dónde le agradecería encontrar el Queso crema y la mermelada?

Tabla 13

Donde le agradecería encontrarlo

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Autoservicios	24	6%
Supermercados	35	9%
Despensas de barrio	318	84%
Otros	3	1%
Total	380	100%

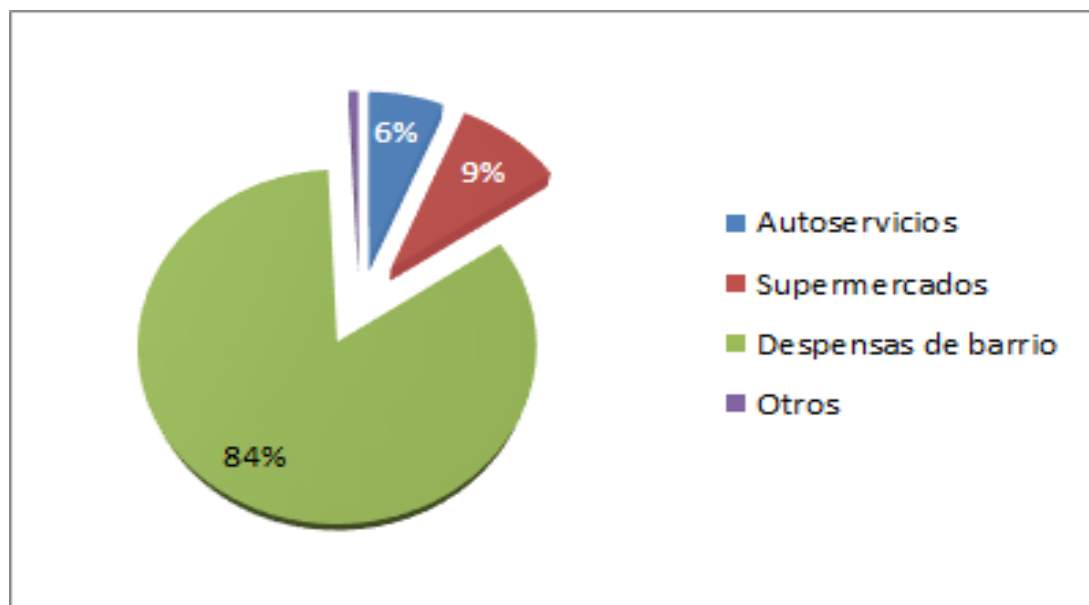


Figura 15 Donde le agradecería encontrarlo

La mayoría de los encuestados a esta pregunta indicaron que les agradecería encontrar el Queso crema con la mermelada en establecimientos tales como los supermercados, autoservicios, sin embargo, también se evidenció el interés de los encuestados en el producto, por lo que respondieron que sería importante encontrarlos en las despensas de barrio.

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla Toni?

Tabla 14

Cuanto pagaría

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De \$0,45 a \$0,50	6	60%
De \$0.51 a \$0,55	3	30%
De \$0,56 a \$0,60	1	10%
De \$061 a \$0,75	0	0%
Total	10	100%

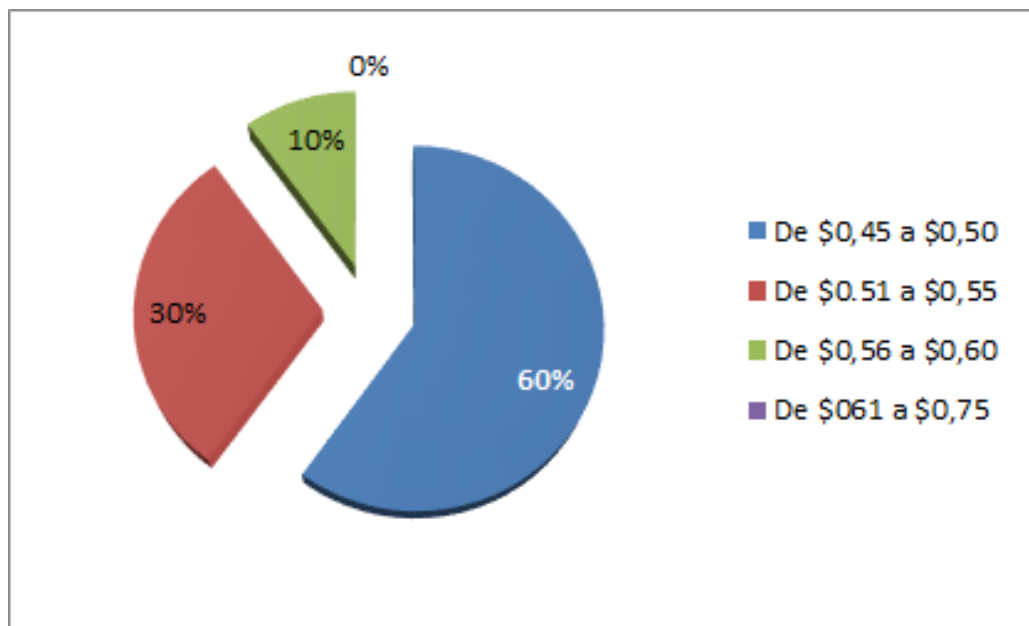


Figura 16 Cuanto pagaría

En cuanto al precio que los encuestados respondieron estar dispuestos a pagar por el Queso crema con mermelada de Toni, sería de entre \$0.50 a 0.60 centavos de dólar, esto considerando que el producto sea el de 50 gramos, es decir, que se busca introducir en el mercado actualmente.

11. ¿Qué medios considera idóneos para mostrar información sobre el nuevo producto Queso crema con mermelada de frutilla de 50gr Toni?

Tabla 15

Medios idóneos para pautar

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Redes sociales	327	86%
Televisión	32	8%
Radio	18	5%
Vallas publicitarias	3	1%
Mailing	0	0%
Otros	0	0%
Total	380	100%

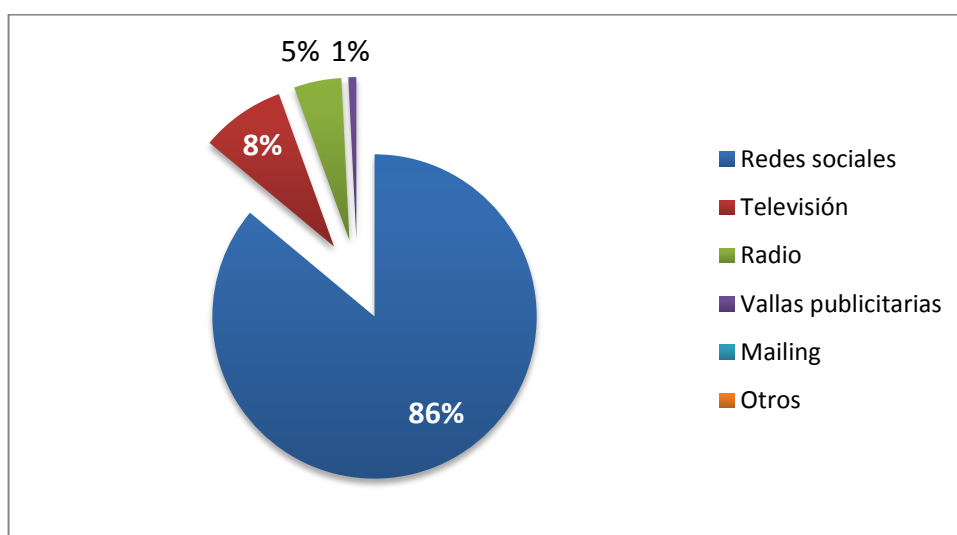


Figura 17 Medios idóneos para pautar

En cuanto a los medios fundamentales que consideran los encuestados para brindar información sobre el nuevo producto de Toni, resaltan mucho las redes sociales, principalmente por el impacto que estas suelen generar en un segmento de mercado objetivo, lo cual apoyará eficazmente en el proceso promocional que TONICORP busca.

Técnica 2: Grupo Focal

Objetivo del grupo focal: Analizar la reacción y el comportamiento de los integrantes del grupo focal sobre la presentación, sabor, textura, aroma del Queso crema Toni con mermelada de frutilla de 50 gramos.

1) ¿Sector de la ciudad?

Tabla 16

Sector de la ciudad del grupo focal

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Norte	2	14%
Noreste	2	14%
Noroeste	2	14%
Centro	2	14%
Sur	2	14%
Sureste	2	14%
Suroeste	2	14%
Total	14	100%

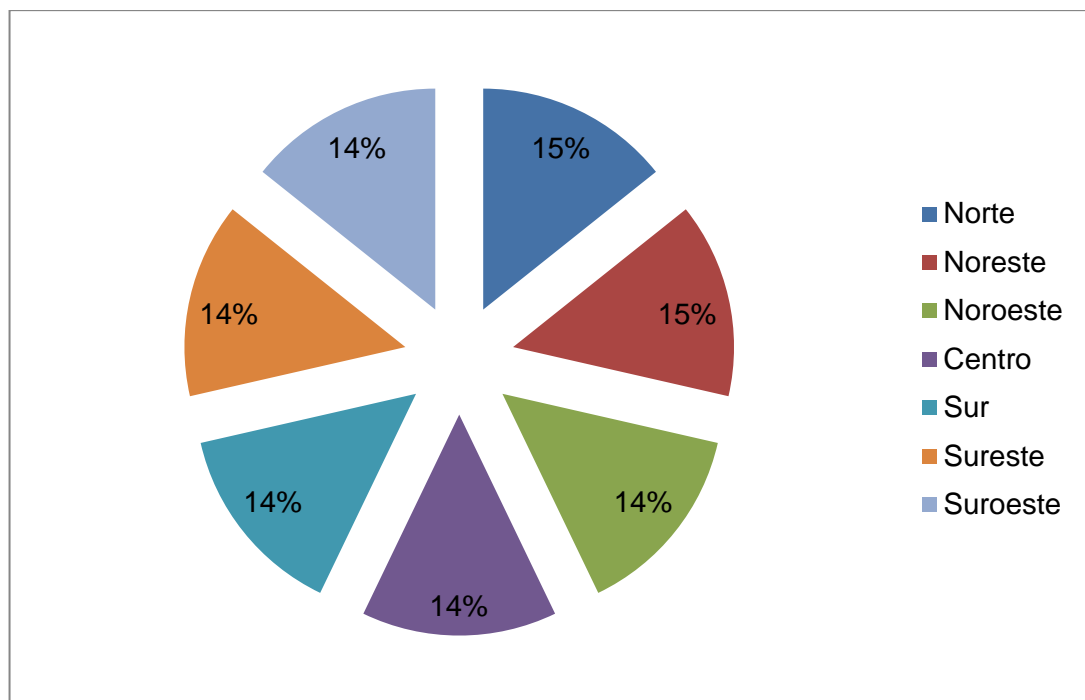


Figura 18 Sector de la ciudad del grupo focal

2) ¿Qué grado de satisfacción tiene con respecto al producto?

Tabla 17

Presentación del producto

	#	%
Muy satisfecho	11	79%
Satisfecho	2	14%
Medianamente satisfecho	1	7%
Poco satisfecho	0	0%
Nada satisfecho	0	0%
Total	14	100%

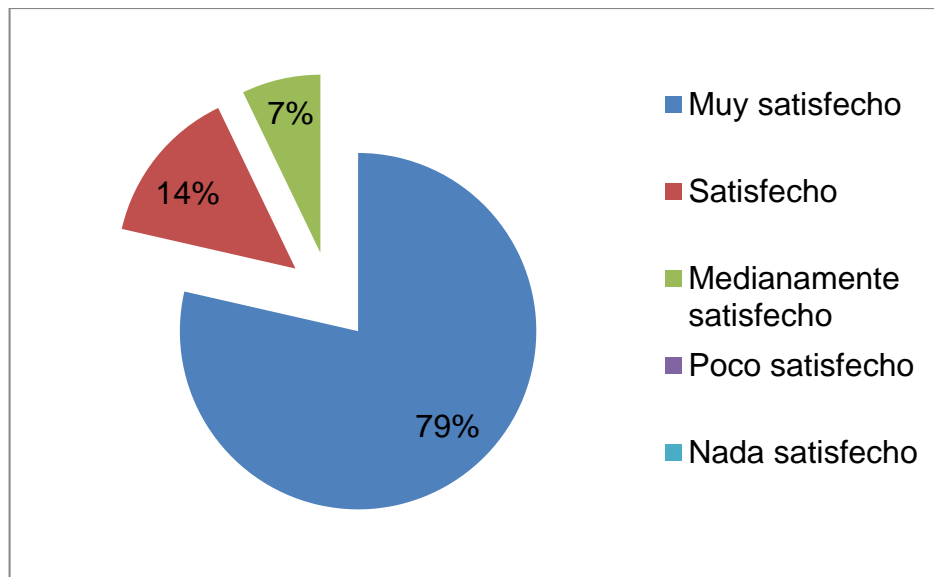


Figura 19 Presentación del producto

La primera respuesta del grupo focal, reflejó que la presentación, es decir el empaque, los colores y el nombre del producto dejó satisfechos a los participantes de la investigación, dado a que al ser un producto nuevo, es importante que logre llama la atención.

3) ¿La información nutricional del producto satisface sus requerimientos alimenticios?

Tabla 18

Información nutricional del producto

	#	%
Totalmente de acuerdo	9	64%
De acuerdo	5	36%
En desacuerdo	0	0%
Total desacuerdo	0	0%
Total	14	100%

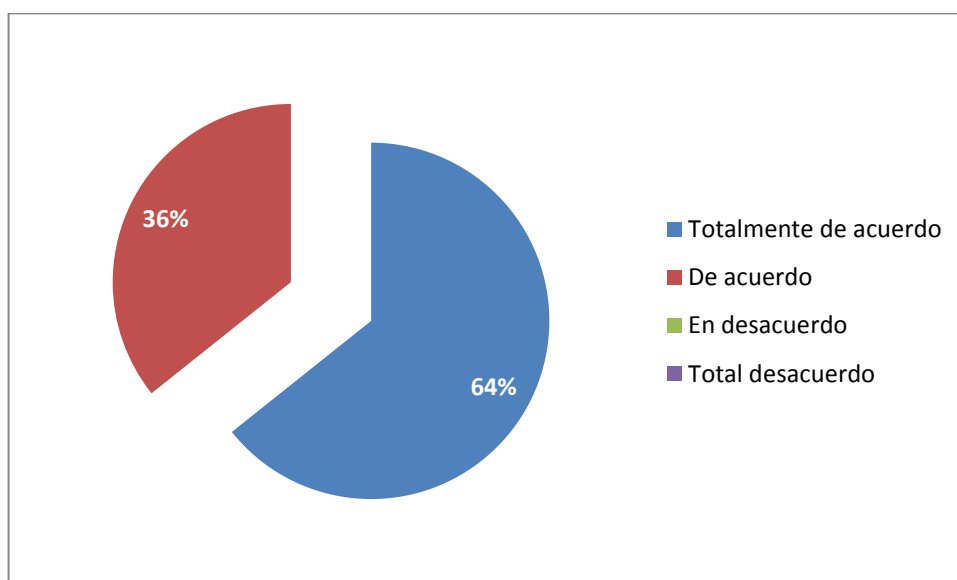


Figura 20 Información nutricional del producto

La información nutricional en el empaque del producto que se mostró a los participantes, cumplió con las expectativas de los personas, esto debido a que el producto carece de ingredientes dañinos como grasas trans, alto nivel de azúcar, sodio y otros componentes que pudieran ser perjudiciales para los consumidores.

4) ¿Cuán de acuerdo está con el tamaño de 50 gramos del producto?

Tabla 19

Tamaño del producto

	#	%
Totalmente de acuerdo	7	50%
De acuerdo	4	29%
En desacuerdo	2	14%
Total desacuerdo	1	7%
Total	14	100%

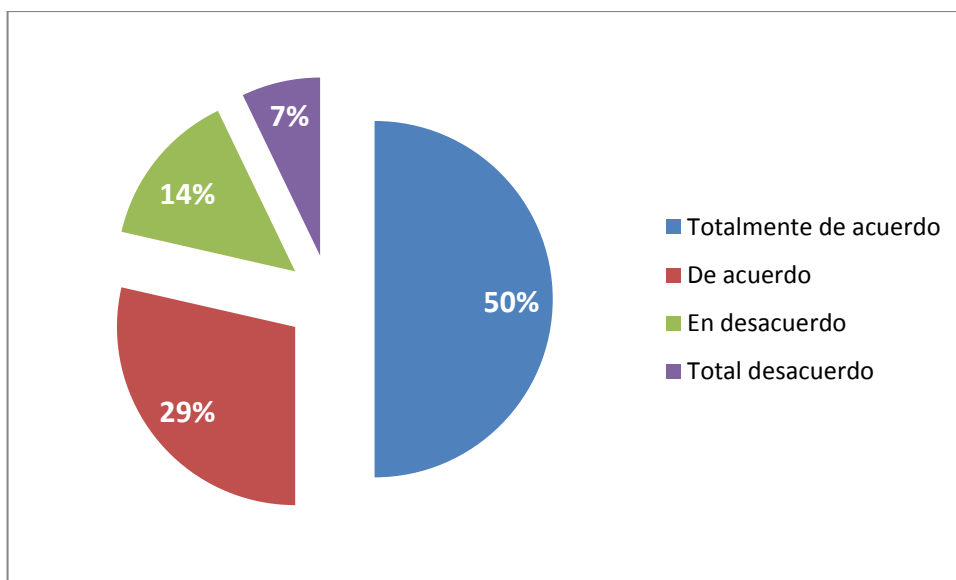


Figura 21 Tamaño del producto

En cuanto a la presentación del producto con los 50 gramos debido a que es un producto de prueba, el cual de resultar factible su introducción llegará al mercado con dicho tamaño, los participantes del grupo focal mencionaron estar de totalmente de acuerdo y de acuerdo con dicha presentación.

5) ¿En cuánto el aroma del producto como lo califica?

Tabla 20

Aroma del producto

	#	%
Normal	9	64%
Agradable	5	36%
Desagradable	0	0%
Total	14	100%

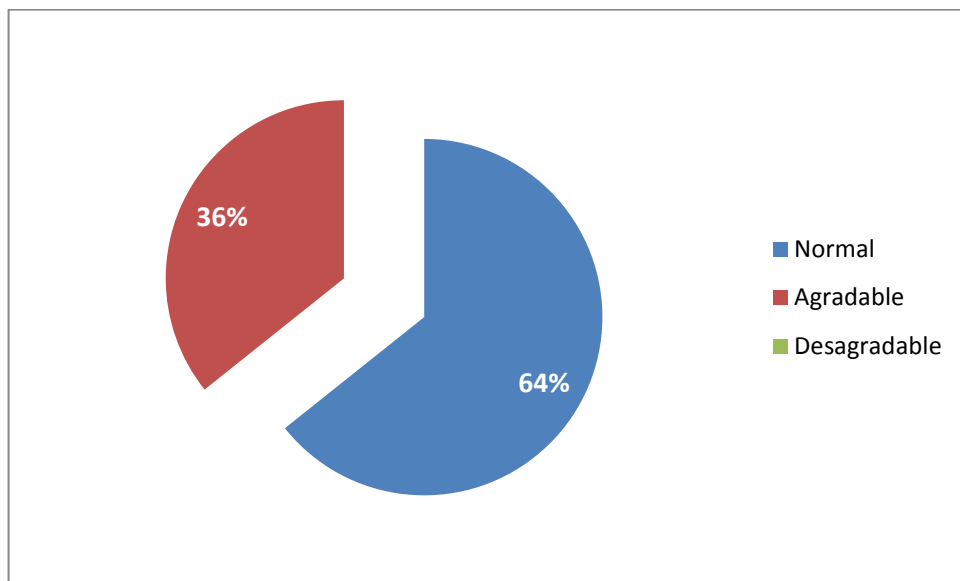


Figura 22 Aroma del producto

En cuanto al olor del Queso crema con mermelada de frutilla, los participantes respondieron que les parece un aroma normal considerando o teniendo referencia de los otros quesos cremas en el mercado, sin embargo, otro porcentaje indicó que olor del producto se torna agradable.

6) ¿El sabor del Queso crema con mermelada de frutilla de Toni como lo califica?

Tabla 21

Sabor del producto

	#	%
Buen sabor	8	57%
Salado	1	7%
Dulce	4	29%
Agrio	1	7%
Total	14	100%

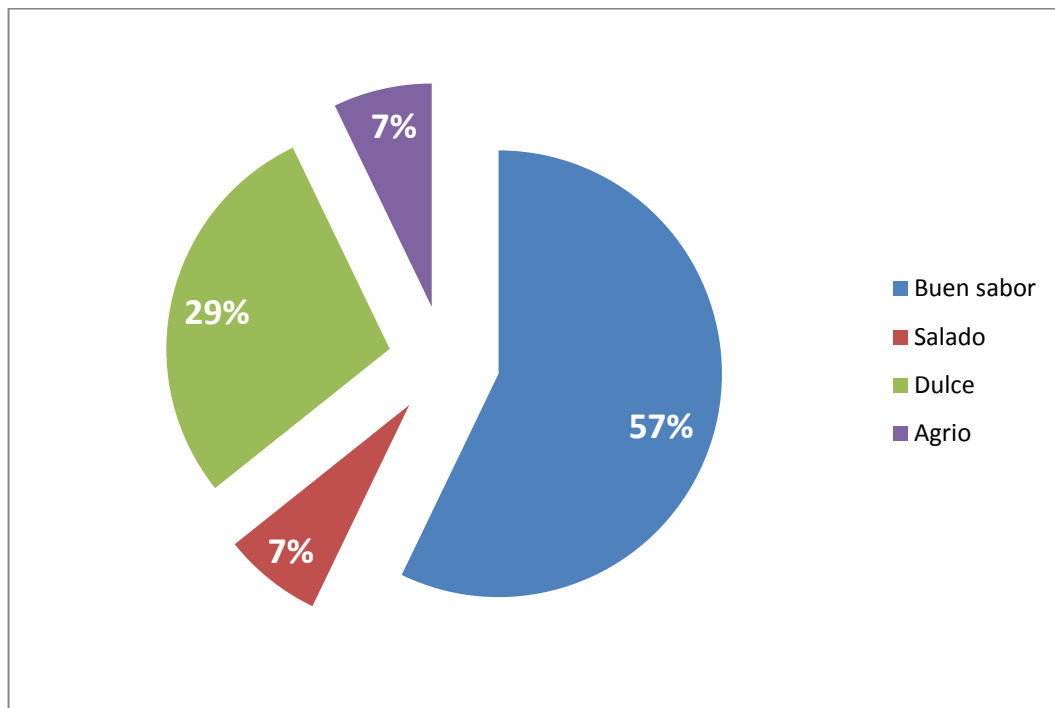


Figura 23 Sabor del producto

Los participantes del grupo focal calificaron el producto como de buen sabor, esto considerando la combinación del toque agrio del queso crema y lo dulce de la frutilla en su punto, le otorgan un sabor único, lo que agrada al untarlo en aperitivos.

Resumen de los resultados

Se procede a continuación a realizar un resumen de las encuestas efectuadas a las personas que participaron en el proceso de investigación, con la finalidad de conocer sus aspiraciones con respecto al Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos de la marca de Toni. En este caso, es importante acotar que en el proceso de encuestas a los consumidores finales y de grupo focal se consideraron a personas mayores de edad, debido a que resulta importante tener perspectivas claras sobre el producto.

Categorización:

Según las preguntas filtros, principalmente participaron hombres en el proceso de encuestas y grupo focal, cuya edad principalmente oscilaba entre 18 a 22 años:

Tabla 22

Comparación de los resultados encuestas y grupo focal

Pregunta	Encuestas		Pregunta	Grupo focal	
	Resultado mayor	Resultado mayor en %		Resultado mayor	Resultado mayor en %
¿Qué tipo de presentaciones adquiere de queso crema?	De 50 gramos	70%	¿Cuán satisfactorio le parece la presentación del producto?	Muy satisfecho	79%
¿Qué tipo de queso crema les gusta?	Normal	86%	¿El sabor del queso crema con mermelada de frutilla de Toni como lo califica?	Totalmente de acuerdo	64%
Estaría dispuesto a adquirir el queso crema y la mermelada en un mismo empaque	Totalmente de acuerdo	91%	¿La información nutricional del producto satisface sus requerimientos alimenticios?	Totalmente de acuerdo	64%

Se procedió a realizar una tabla comparativa entre los resultados de mayor relevancia de las encuestas y grupo focal realizado:

- Con respecto a la presentación del Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos, los participantes mencionaron estar muy

satisfechos con esta presentación, debido a que resulta ser práctico a la hora de transportarlo.

- Además en las encuestas las personas indicaron que al momento de adquirir un tipo de queso crema prefieren el sabor clásico, sin embargo en el grupo focal al probar el queso crema con mermelada de frutilla respondieron que les agrada la combinación entre el sabor dulce de la mermelada de frutilla y el sabor tradicional del queso crema.
- Los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo con adquirir el nuevo Queso crema con mermelada de frutillas, mientras que los participantes del grupo focal, indicaron que la información nutricional del nuevo producto cumple con sus requerimientos y les brinda la garantía de consumirlo con toda confianza.

Por ende, tomando en consideración a los participantes de las encuestas, y al grupo de consumo que en este caso fueron los participantes del grupo focal, el Queso crema con mermelada de frutilla tuvo una importante aceptación, debido a que además de las características que presenta, en cuanto a la presentación, sabor, aroma, precio e información nutricional es un producto que refleja calidad, además considerando que el producto es de una marca muy reconocida como lo es Toni, se le atribuye que tendrá la aceptación del mercado, y por ende el plan de negocios se evidencia factible desde el punto de vista del mercado.

Objetivo de la encuesta dirigida a los clientes corporativos de Toni:

Conocer la percepción de los detallistas y mayoristas sobre Toni y la introducción al mercado del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos.

1) ¿Cómo califica el proceso y tiempo de distribución y entrega de los productos de Toni hacia su establecimiento?

Tabla 23

Calificación del proceso y tiempo de distribución

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy buena	357	95%
Buena	18	5%
Regular	1	0%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
Total	376	100%

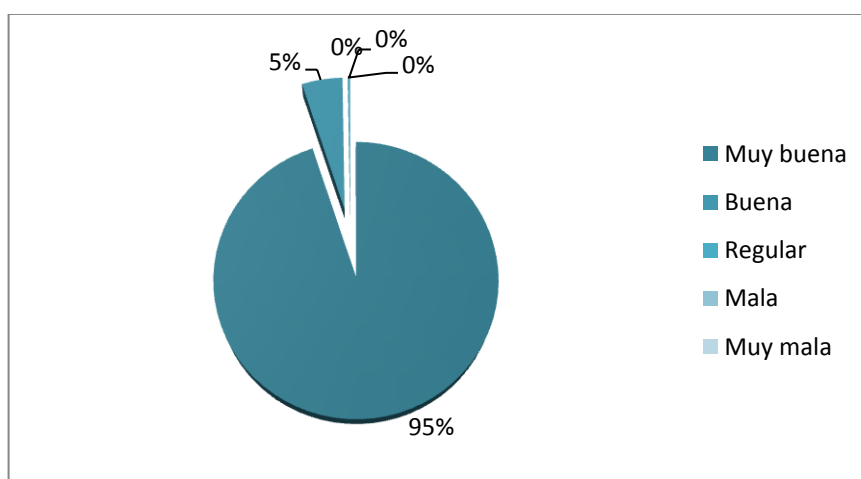


Figura 24 Calificación del proceso y tiempo de distribución

Se torna importante conocer la perspectiva de los minoristas y mayoristas dado a que como clientes de Toni, son parte esencial para que el producto que se busca introducir en el mercado tenga la aceptación esperada hacia entre los consumidores finales, por ello, resulta necesario saber desde el punto de vista de los clientes mayoristas y distribuidores como califican el proceso de distribución y entrega de Toni, a fin de identificar aspectos que puedan ser mejorados a futuro.

2) ¿Cuáles de los productos que le provee Toni tiene más salida en su establecimiento?

Tabla 24

Producto de mayor salida

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Yogurt	115	31%
Leches normales y saborizadas	94	25%
Gelatinas	87	23%
Queso crema	65	17%
Manjar	14	4%
Otros	1	0%
Total	376	100%

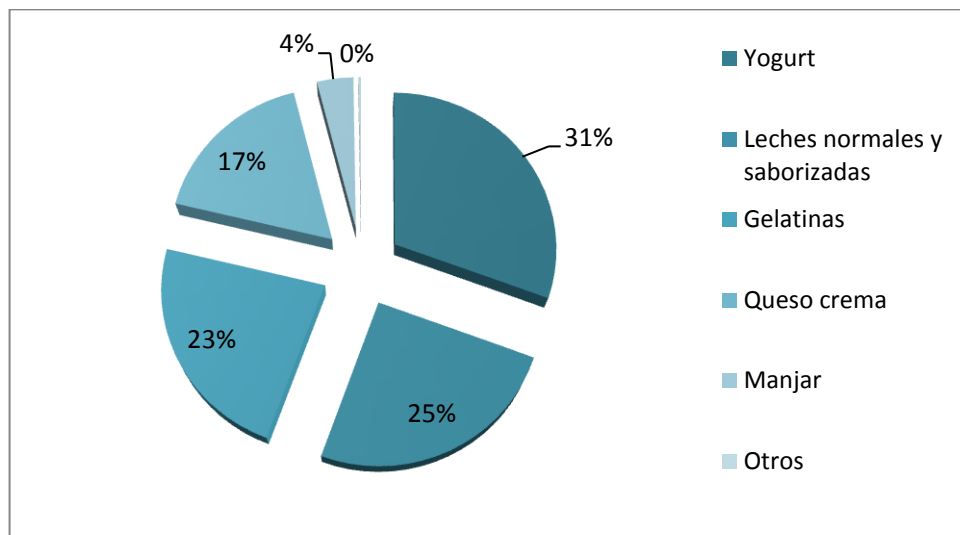


Figura 25 Producto de mayor salida

Desde la experiencia de los clientes mayoristas y distribuidores, los productos lácteos como el yogurt, y las leches tanto normales como saborizadas tienen mayor salida en los establecimientos, sin embargo productos como las gelatinas, los manjares y el queso crema también tienen importante demanda, especialmente para compartir en momentos especiales.

3) La frecuencia de venta del Queso crema Toni en su establecimiento es:

Tabla 25

Frecuencia de venta del Queso crema

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy alta	106	28%
Alta	197	52%
Media	71	19%
Baja	2	1%
Muy baja	0	0%
Total	376	100%

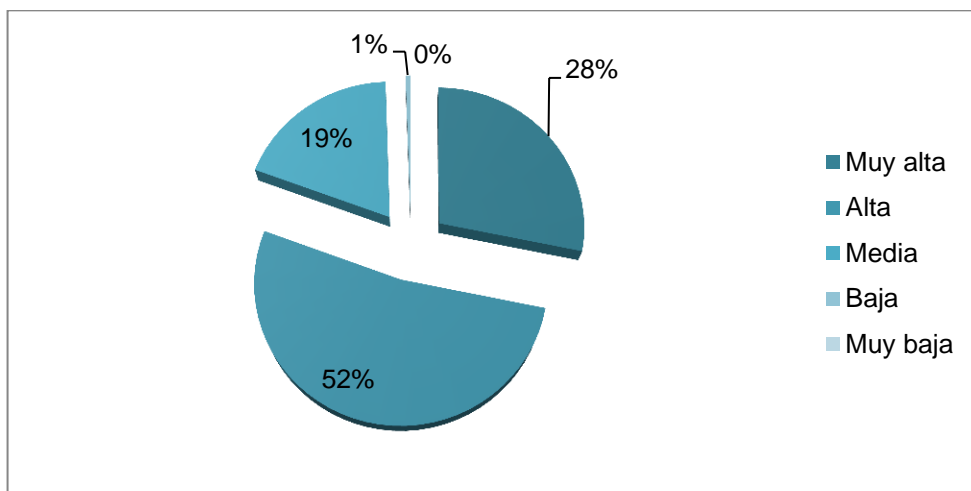


Figura 26 Frecuencia de venta del queso crema

Según las respuestas obtenidas a esta pregunta, se identificó que el queso crema tiene una salida alta, a diferencia otros productos de Toni que tienen mayor salida, sin embargo mencionan los encuestados que el motivo de compra del queso crema se da por motivos especiales y se suelen vender en las presentaciones grandes.

4) ¿Qué beneficios valoran más los clientes finales en un queso crema?

Tabla 26

Beneficios más valorados por los clientes

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bajo en colesterol	44	12%
Bajo en sal	67	18%
Bajo en azúcar	53	14%
Saludable	212	56%
Total	376	100%

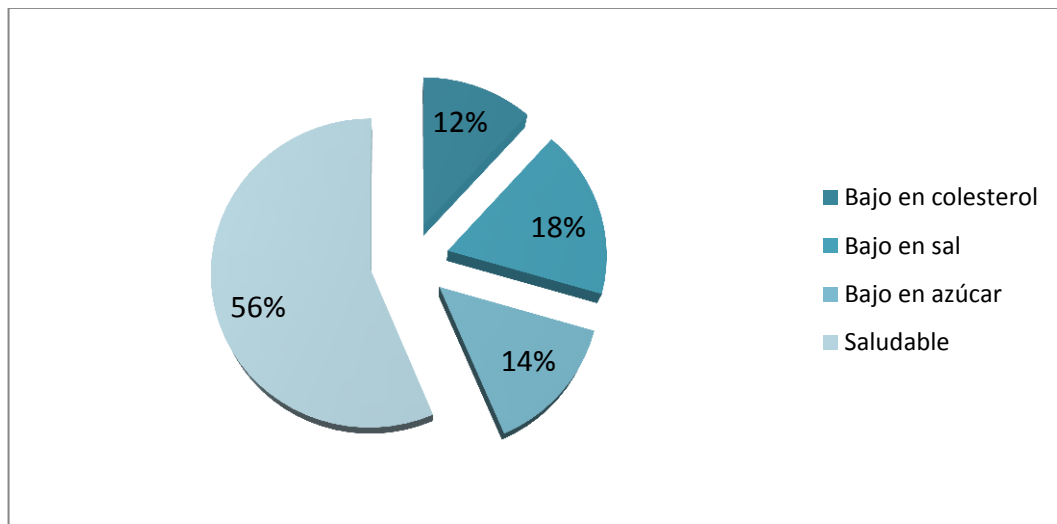


Figura 27 Beneficios más valorados por los clientes

Tomando la perspectiva de los clientes detallistas y mayoristas, 212 de 376 respondieron que los clientes valoran mucho este tipo de producto porque es saludable, además porque las cantidades de sal o de azúcar en el caso de los que vienen mezclados con otros sabores, es el indicado para el paladar de los consumidores.

5) ¿Qué características valoran más los clientes finales en un queso crema?

Tabla 27

Características más valoradas

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sabor	92	24%
Textura	85	23%
Ingredientes	34	9%
Tamaño del producto	41	11%
Precio	124	33%
Otros	0	0%
Total	376	100%

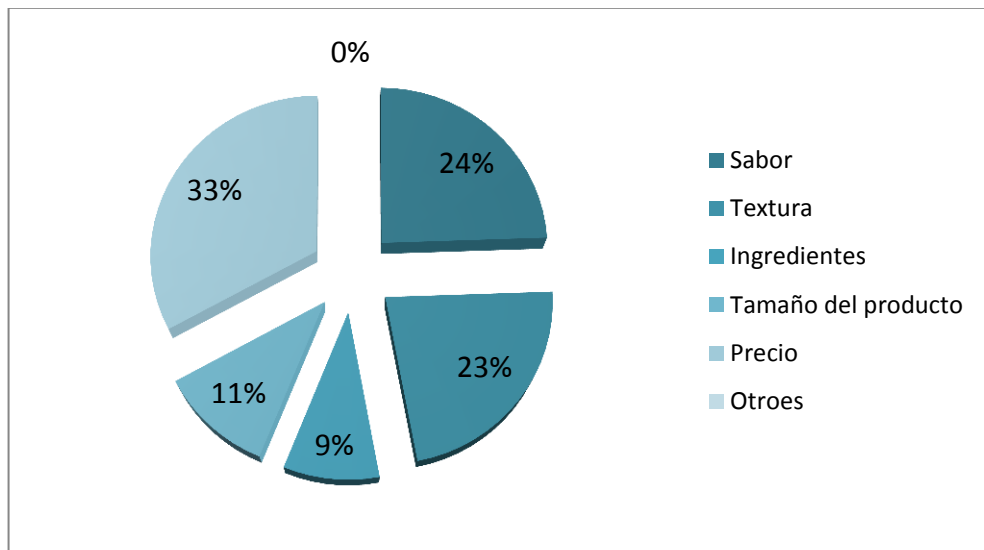


Figura 28 Características más valoradas

Los encuestados según las ventas de las presentaciones de los quesos cremas que tienen en stock, indicaron que el precio es un factor muy influyente en los consumidores finales, otra característica que se ubica por debajo de estos son el sabor y la textura de los quesos cremas tanto de Toni como de la competencia.

6) ¿Aproximadamente cuantas marcas de queso crema se ofertan en su establecimiento?

Tabla 28

Marcas de queso crema ofertadas

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De una a dos marcas	135	36%
De tres a cuatro marcas	229	61%
Más de cinco marcas	12	3%
Total	376	100%

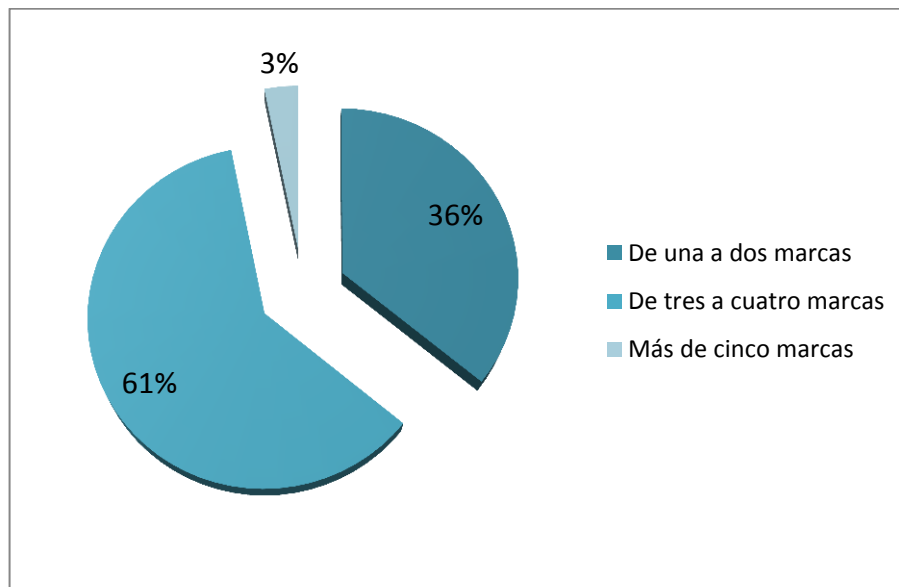


Figura 29 Marcas de queso crema ofertadas

Según los resultados obtenidos, 229 clientes corporativos ofertan aproximadamente entre tres a cuatro marcas de queso crema las cuales son marcas reconocidas, sin embargo también se identificó que en ciertos establecimientos se ofertan entre una a dos marcas de queso crema.

7) ¿Cómo calificaría al nuevo producto Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gr de Toni?

Tabla 29

Calificación del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Innovador	259	69%
Exitoso	103	27%
Más de lo mismo	12	3%
Indiferente	2	1%
Total	376	100%

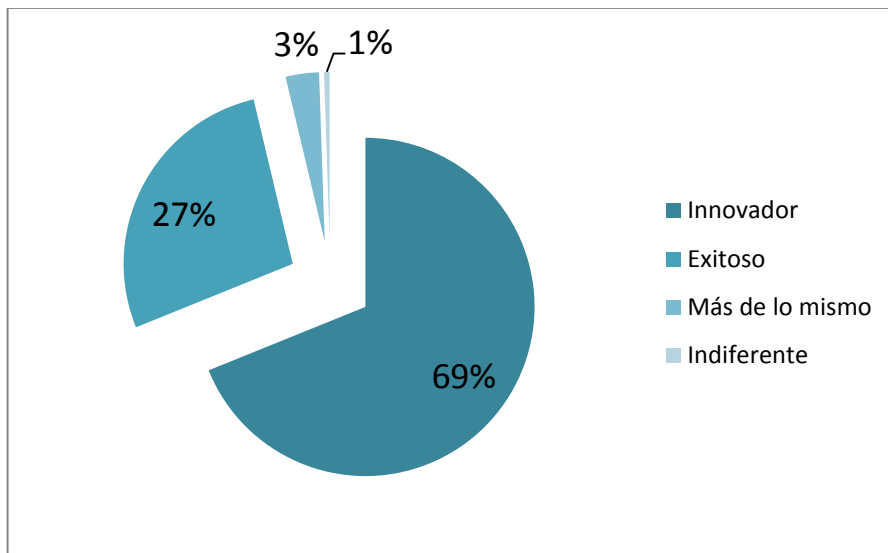


Figura 30 Calificación del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla

Los encuestados mencionaron que de lanzarse una nueva marca de Queso crema con mermelada de frutilla, lo verían como un producto innovador, debido a que actualmente los productos de la competencia no tienen algo similar, otro grupo de encuestados también acotó que sería muy exitoso este tipo de productos en el mercado.

8) ¿Qué medios considera idóneos para mostrar información sobre el nuevo producto Queso crema con mermelada de frutilla de 50gr Toni?

Tabla 30

Medios publicitarios idóneos

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Redes sociales	218	58%
Televisión	101	27%
Radio	9	2%
Vallas publicitarias	47	13%
Mailing	1	0%
Otros	0	0%
Total	376	100%

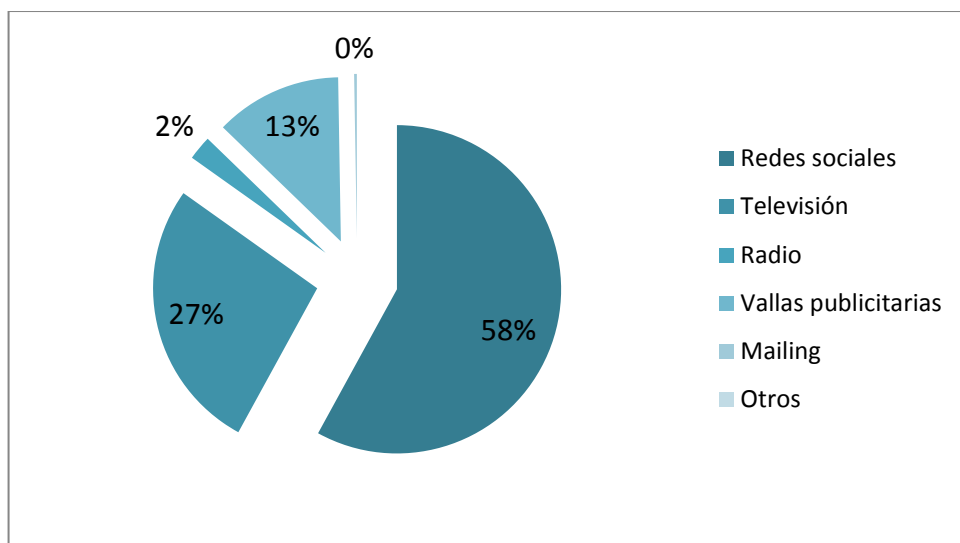


Figura 31 Medios publicitarios idóneos

Los medios que ayudarían a dar a conocer y difundir el nuevo producto de Toni, serían los medios no convencionales, también conocidos como OTL, los cuales abarcan las redes sociales tales como Facebook, Instagram, Twitter, entre otros, debido al gran impacto que tienen estos en los mercados actuales, sin embargo también recomiendan la inversión en medios convencionales tales como la tv y las vallas publicitarias por la eficacia comunicacional para un producto nuevo.

9) ¿Estaría dispuesto pagar un precio aproximado de \$0,50 centavos dólar por el nuevo producto de Queso crema con mermelada de frutilla de 50gr de Toni?

Tabla 31 Precio aproximado a pagar

Precio aproximado a pagar

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	354	94%
No	22	6%
Total	376	100%

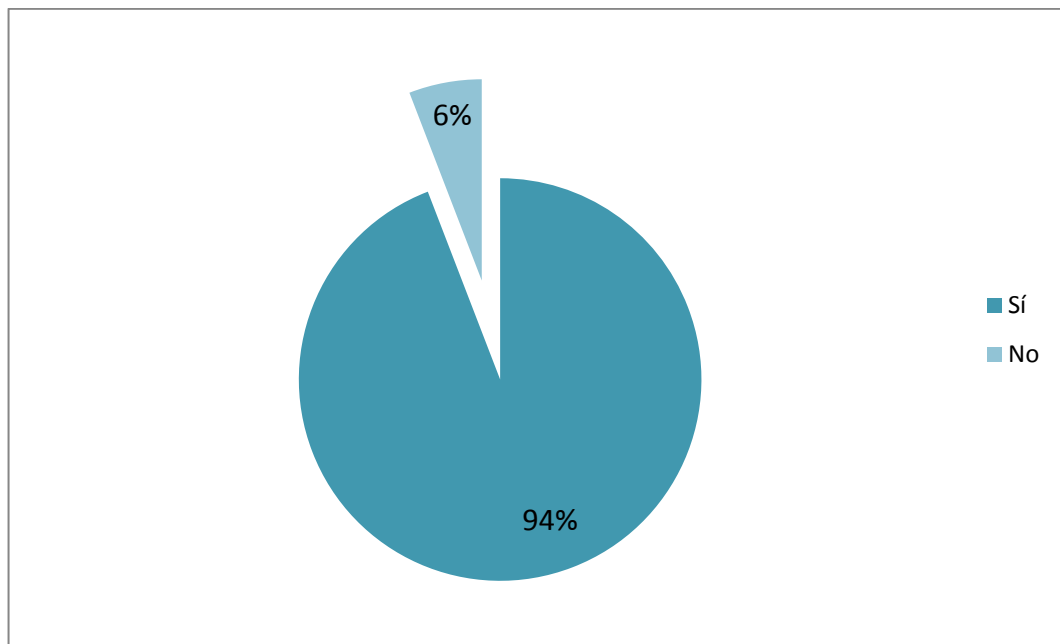


Figura 32 Precio aproximado a pagar

Según los encuestados, un precio razonable para el producto, tomando en consideración de que es nuevo, y lo que se pretende es que sea conocido, el precio de 0.50 centavos se evidencia necesario en la venta del Queso crema con mermelada de frutilla en la presentación de 50 gramos.

10) ¿Estaría dispuesto en comercializar el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50gr de Toni?

Tabla 32

Comercializaría el Queso crema Toni con mermelada de frutilla

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Toltalmente de acuerdo	263	70%
De acuerdo	101	27%
Indiferente	11	3%
En desacuerdo	1	0%
Total desacuerdo	0	0%
Total	376	100%

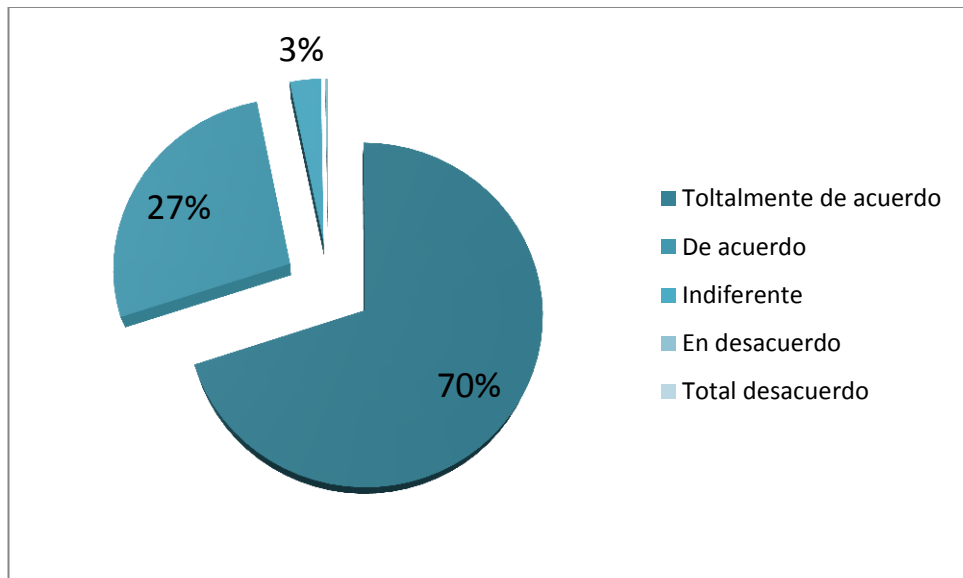


Figura 33 Comercializaría el Queso crema Toni con mermelada de frutilla

Con base a lo anteriormente indagado a los clientes detallistas y mayoristas, estos mostraron su aceptación en la comercialización del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla en el mercado guayaquileño, que de efectuarse adecuadamente las estrategias comerciales y publicitarias, generarán los resultados esperados para los autores del plan de negocios.

Factores políticos

Con base a los factores políticos considerados, en Ecuador se han generado aspectos que han afectado tanto para bien como para mal al sector empresarial:

Entre los aspectos que más resaltan y han afectado negativamente se encuentra el incremento del 14% del impuesto al valor agregado (IVA), esto porque actualmente el país vivió una catástrofe natural por lo cual el Gobierno se vio en la necesidad de tomar medidas como la aplicación de la Ley de Solidaridad, que busca que se reactive la economía en el país, esta Ley fue determinada por el ejecutivo donde se tomaron en cuenta varios puntos pero entre los que destacan:

- Incremento de la tasa del IVA del 12% AL 14%.
- El sector empresarial deberá ceder el 3% de las utilidades que percibieron en el año 2015.
- Los ciudadanos que posean un patrimonio 100.000 deberán entregar una contribución del 0,9%.

El incremento del 14% del IVA será un aspecto que limitará la economía del país en general, dado a que con el alza del precio de varios productos, los ciudadanos se verán más limitados al momento de realizar sus compras, afectando a las empresas quienes evidenciarán una reducción de sus ventas.

Otro punto importante de destacar dentro del factor político que ha afectado negativamente, son las malas previsiones que se hicieron con respecto al precio del petróleo, esto dado a que por parte del presidente Rafael Correa quien había percibido que el precio del petróleo se había mantenido durante ocho años atrás, sin embargo para el año 2015 este fue disminuyendo drásticamente, lo que generó en el país un ajuste de la economía.

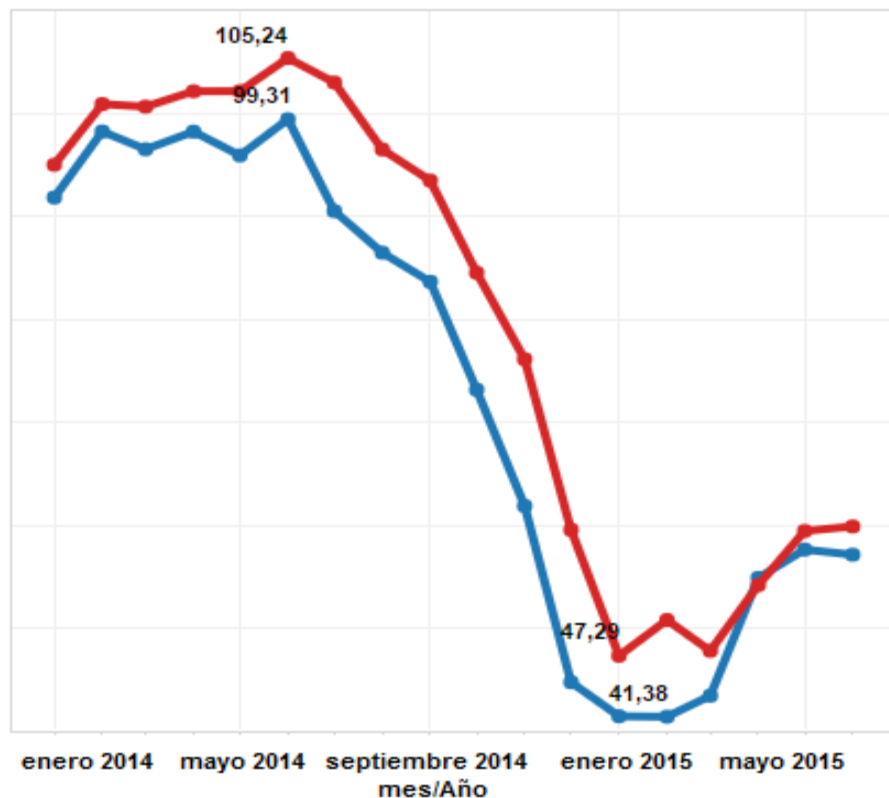


Figura 35 Precio del crudo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Entre mayo y junio del 2015 se evidenció un breve ascenso en economía ecuatoriana donde el precio del petróleo fue de \$59.83, sin embargo es una cantidad inferior con relación a los \$105,24 dólares por precio que se había impuesto y se logró recaudar para las mismas fechas en el año 2014, siendo este un aspecto que nuevamente generó malestar a la economía del país.

A raíz de esta situación, el Gobierno de turno decidió fomentar el cambio de matriz productiva (impacto positivo), la cual busca que el país se alcance la industrialización, y elaborar así productos que cumplan los estándares de calidad necesarios para que puedan ser exportados y mejorar la economía del país, lo que ha generado que una gran cantidad de emprendimientos los cuales se encuentran incentivados por parte del Estado mediante créditos, Leyes y reglamentos que los favorecen para que puedan seguir surgiendo.

De parte del Ministerio de Comercio Exterior se han creado programas y proyectos (impacto positivo) que buscan incentivar a las empresas privadas fortalecer sus capacidades y puedan así exportar sus productos siendo esto un aspecto que no sólo beneficiará a las empresas que participen, sino que además beneficiará al país. Entre las actividades que incluyen los programas llevados a cabo por el Ministerio están:

- Mejora de la imagen corporativa y páginas web.
- Diseño de herramientas aplicadas al marketing web.
- Desarrollo del packaging para productos a exportarse.

Ley de comunicación (impacto positivo), esta Ley además de buscar un equilibrio en la información que se difunde en los medios, también surgió con la finalidad de incentivar mucho más a la producción local audiovisual, para que las empresas tanto públicas como privadas creen el contenido publicitario de sus productos, generando así una cadena de beneficio y apoyo nacional mutuo.

Factores Económicos

La caída del petróleo es uno de los principales problemas que se ha presentado en la actualidad puesto que la economía del país estaba basada en este recurso natural y al verse mermado el precio del mismo se la economía ha sufrido estragos, dejando en vulnerabilidad al país. A partir de esto se tomaron medidas arancelarias y se buscó el cambio de matriz productiva que permitiera la recuperación de la crisis por la que pasaba el país.

Entre los acontecimientos más relevantes económicamente se encuentran:

- Reducción del 5% de aumento al sueldo del sector público.
- Reducción del 40% de la ayuda que brindaba el Estado al Seguro Social.
- El desempleo subió a una tasa del 5,7%

- El IVA incremento 2% paso del 12% al 14% debido a la Ley de Solidaridad.
- La inflación subió a 3,09%.
- El petróleo tuvo un decremento del -4,5%.

Otro punto importante de considerar son los impuestos a las importaciones de ciertos productos (aspecto positivo), principalmente porque se busca potencializar la producción nacional, permitiéndoles a las empresas y emprendimientos, tener la oportunidad de desarrollar productos y ofertarlos a un precio razonable y de calidad superior.



Figura 36 Impuestos a las importaciones

Fuente: (El Comercio, 2015)

Como se logra observar en la figura anterior, son varios los productos que cuentan con algún tipo de impuesto, medida con la cual se busca que se queden los dólares en el país, y consecuentemente se apoye a la producción nacional, por lo cual el gobierno también está generando proyectos direccionados a los emprendedores y micro-emprendedores para apresurar las medidas tomadas.

La tasa de desempleo es un aspecto negativo para las empresas, registrándose el 5.7% en el primer trimestre del 2016, mientras que el subempleo se ubicó en 17.1%, es decir el trabajo que es remunerado por debajo del salario mínimo unificado, aspecto que también perjudica a las empresas dado a que las ventas tienden a reducirse.

Factores Sociales

El factor social que más se ve reflejado actualmente en el país es el desempleo y la pobreza (impacto negativo) debido a que la catástrofe natural (terremoto) que ocurrió, incidió a que los niveles económicos bajaran y los problemas sociales aumentaran. El crecimiento económico que existe actualmente no es suficiente por lo que los proyectos de emprendimiento se podrían ver estancados si no existe una adecuada prevención y tratamiento de políticas económicas.

Reducción de la canasta básica (impacto negativo) es otro punto fuertemente relacionado con el incremento de la tasa de desempleo y la inflación de varios productos, esto principalmente atribuido porque para el nivel socioeconómico (C-) no suele alcanzar el dinero para adquirir los productos de primera necesidad, es decir que la canasta básica supera el ingreso familiar.

Otro factor importante es el cambio social que se busca dar en el país para poder reducir la pobreza y la desigualdad que existe en la actualidad y mejorar a la vez el índice de desarrollo social, surge a partir del Plan Nacional del Buen Vivir, estrategia con la cual se busca que la calidad de vida de todos los ecuatorianos sea óptima y sostenible, respecto a educación, salud y vivienda. Este plan busca que todos los habitantes del

Ecuador desarrollen actividades que enriquezcan no solo su vida sino al país contribuyendo en la reactivación económica al mismo tiempo que se garantiza cubrir las necesidades básicas.

Factores Tecnológicos

La innovación de los procesos productivos (impacto positivo) empleando la tecnología es un aspecto favorable para muchas empresas del Ecuador, esto principalmente porque se automatizan procesos que anteriormente generaban más costos operativos, y utilización de recursos, lo cual no siempre le permitía a una empresa estar a la vanguardia local y global. Empresas como TONICORP, son unas más importantes dentro del mercado ecuatoriano gracias a su extensa línea de productos procesados a partir de la más alta calidad en producción y tecnología, logrando tener una línea de producción y distribución óptima dentro del mercado nacional. La maquinaria que maneja es exportada ya que no toda puede ser adquirida localmente, esta maquinaria tecnológica le ha permitido reformular constantemente sus ingredientes para poder brindar un producto de calidad y ampliar su cartera de productos.

La inversión que realizan las empresas en innovar a partir de la tecnología, es relativamente inferior a los beneficios económicos que tendrán al aplicar procesos automatizados que se darán en menor tiempo y con menores recursos, es decir que les representará a largo plazo un ahorro con el cual podrán seguir mejorando los procesos productivos.

Crecimiento y desarrollo tecnológico en Ecuador, (impacto positivo) le ha permitido también a la sociedad, tener la oportunidad de comunicarse de manera más rápida y eficiente, esto también les ha permitido a las empresas desarrollar canales no tradicionales y emplear las redes sociales para dar a conocer y comercializar sus productos.

Factores Ambientales

La constitución del año 2008, consagra a la naturaleza como sujeto de derecho (impacto positivo), esto principalmente atribuido, esto

principalmente para fomentar el cuidado de parte de los ciudadanos y empresas hacia el entorno y todo lo que habita en él, incluido el humano, por ello, a partir de la constitución del año 2008, considerando que el Ecuador es uno de los países más mega diversos del mundo, se buscaba garantizar que de parte de las industrias y empresas nacionales y extranjeras dentro del país, empleen procesos menos nocivos hacia la naturaleza, disminuyendo así los efectos invernadero.

Los procesos de producción responsables son aquellos, en los que se emplean tanto recursos de origen de bajo impacto al medio ambiente, especialmente reciclados, así como se gestión eficazmente (menos recursos y en menor tiempo) la producción de los productos, con lo cual se busca optimizar la energía que se emplea para producir algo, como los recursos no renovables que siguen siendo fundamentales para los procesos que se llevan a cabo dentro de las industrias.


La responsabilidad social empresarial, está relacionada al impacto de los procesos de producción (impacto positivo) sobre el medio ambiente se encuentra reflejado en los estándares de calidad que las empresas manejan, los cuales van desde la preservación del producto en los diversos climas que pueda ser expuestos, hasta la calidad de los envases amigables con el medio ambiente. Muchas empresas actualmente manejan la responsabilidad social empresarial, como una alternativa en la que no solo se velan por los intereses económicos, sino que se busca una sinergia entre el beneficio propio, y el beneficio hacia el entorno en el que se desarrollan.

Matriz de evaluación PESTA

La matriz PESTA tiene como principal función, ayudar a identificar qué factores principalmente pueden influir para bien o para mal en la gestión que emprenderá TONICORP al introducir el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla. Por ello, a continuación se procede a realizar la respectiva evaluación de cada factor:

Tabla 33

Matriz de evaluación PESTA

VARIABLES	VALORACION					TRASCENDENCIA			Resultados
	MP	PO	IN	NE	MN	A	M	B	
									
POLÍTICO									
Alza de 2% al impuesto al valor agregado (Ley de solidaridad).			5					1	5
Previsiones económicas erróneas con el precio del petróleo.		4					2		8
Apoyo a la industria nacional	5						3		15
ECONÓMICO									
Caída del precio del petróleo					4	3			12
Impuestos a las importaciones.				3		3			9
Aumento del desempleo				5		3			15
Subempleo registró un incremento del 17.1% en el 2016 con relación al 13.4% registrado el mismo periodo del 2015.				4			2		8
SOCIAL									
Plan nacional del buen vivir		4						2	8
Canasta básica de las familia no cubren las necesidades de ciertos niveles socio-económicos.			5					2	10
TECNOLÓGICO									
Innovación en los procesos productivos.	5						3		15
Crecimiento y desarrollo tecnológico en Ecuador.	5						2		10
AMBIENTAL									
Constitución consagra a la naturaleza como sujeto de derecho.	5						3		15
Procesos de producción responsables	5						3		15



2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

Este estudio está íntimamente relacionado a la identificación de criterios precisos en los grupos estratégicos o competidores directos de mayor reconocimiento en el mercado identificados previamente. Este estudio permitirá que TONICORP, desarrolle estrategias de acuerdo a cada uno de los grupos estratégicos. A continuación se procede a realizar la respectiva evaluación, considerando los indicadores que se muestran enlistados:

- 1: Muy mala
- 2: Mala
- 3: Regular
- 4: Buena
- 5: Muy buena

Tabla 34

Matriz de grupo estratégico

Criterio (relacionados al sector)			Otras marcas
Imagen de la marca	5	4	3
Calidad del producto	4	3	2
Certificados de internacionales	4	3	1
Variedad de los productos	4	2	1
Precio	3	2	2
Promociones desarrolladas	2	1	2

El principal competidor de Toni, es Reyqueso, debido a que presenta una mejor calificación en cuanto a la imagen de marca, calidad y variedad de los productos, certificaciones internacionales obtenidas, así como en los precios que se manejan. La marca Philadelphia maneja también varios tipos de productos, sin embargo estos se encuentran en limitados establecimientos y su salida a diferencia de Reyqueso y Toni es baja. Las otras marcas analizadas se ponderaron con una calificación muy baja, y por lo tanto no representan mayor ventaja para TONICORP, debido a que esta empresa ha demostrado que maneja altos estándares de calidad en la mayoría de los productos ofertados.

2.6.3. Competencia-Análisis de la Fuerza de Porter

El análisis de las fuerzas de Porter permite ampliar el panorama sobre cómo se desarrollan las empresas competidoras en una determinada industria (Torres M. , 2015). En este caso, se procederá a realizar el análisis de cada una de las cinco fuerzas, las cuales serán calificadas con una ponderación de alta, media o baja, esto según como se desenvuelva el mercado en que desenvuelve las actividades comerciales:



Figura 37 Análisis Porter

1. **Amenaza de nuevos competidores:** Esta fuerza, se presenta con una ponderación media, esto atribuido a que de alguna u otra manera el mercado crece y surge el interés de parte de emprendedores y accionistas para introducirse y competir en el mercado, sin embargo, dados los requerimientos que actualmente se deben cumplir y la inversión que genera instaurar toda una empresa enfocada a producir productos lácteos, también limita el interés de dichos emprendedores o accionistas tanto por la fuerte inversión se requiere para levantar una planta productora de este tipo de productos, como por los requerimientos técnicos y sanitarios que se requieren.

Es importante recalcar además, que tomando en consideración las alianzas internacionales que TONICORP ha generado como empresas

internacionales como ARCA continental de México, le ha significado incrementar mucho más ventas y la presencia en el mercado nacional.

Es por ello que esta fuerza presenta la calificación media, dado a que pueden surgir nuevos competidores en cualquier momento, sin embargo estos deberán hacer una gran inversión para poder competir con una industria como lo es TONICORP. Para contrarrestar esta fuerza, se considera importante la ejecución de estrategias de reforzamiento de marca.

- 2. Rivalidad entre competidores:** Esta fuerza presenta una ponderación media, dado a que pesar de que TONICORP con su marca Toni S.A. tienen mayormente ganado el mercado ecuatoriano, y particularmente el mercado guayaquileño debido a todos los años establecidos y la calidad de los productos, otras empresas dentro de la misma industria constituidas hace menos tiempo han desarrollado eficientes estrategias comerciales y publicitarias, lo que les ha permitido ser importantes contrincantes para TONICORP.

Es importante mencionar, según un análisis efectuado por la Revista Vistazo (2015), de las 100 más importantes, que Toni se encuentra en el puesto 21 del top of mind (lugar en la mente del consumidor) en el mercado ecuatoriano, esto atribuido a aspectos como innovación de las formulas e imagen de los productos, certificaciones de calidad, precio, presencia en medios comunicativos (publicidad), diversificación de productos, entre otros aspectos, lo que la han convertido en el principal referente de productos lácteos entre otros frente a empresas competidoras de la misma rama productiva.

Por ello, con la finalidad de que se siga manteniendo la empresa entre las principales marcas más influyentes en el mercado ecuatoriano, la estrategia a considerarse en este caso, sería la constante innovación en la presentación y formula de los productos de Toni, con la finalidad

generar la diferenciación de productos ante las demás empresas competidoras.

- 3. Productos sustitutos:** La amenaza que se evidencia en esta fuerza es media, debido a que los competidores establecidos en el mercado han logrado desarrollar productos similares a los que ha lanzado al mercado inicialmente por Toni, sin embargo, gracias al peso que tiene el nombre de esta empresa en el mercado, fácilmente se genera la preferencia de parte de los consumidores por los productos de esta marca antes que otros, esto principalmente por el tiempo que tienen en el mercado.

A pesar de que otros competidores también ofertan una línea de queso crema, sin embargo estas solo se ofertan en la presentación tradicional, le permitirá a Toni destacarse nuevamente, debido a que el producto es innovador y en el mercado actualmente no existe un proveedor con la experiencia de esta industria que comercialice un producto con las características del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla.

Específicamente dado que se busca introducir un nuevo producto como en el caso del Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos, será importante que se logre desarrollar estrategias enfocadas en el posicionamiento de este nuevo producto, tal cual como se ha dado con los otros productos de Toni.

- 4. Poder de negociación de clientes:** Tiene una ponderación media, debido a que a pesar de que Toni está en toda la ciudad dada la alta demanda de los diversos productos, la empresa busca generar relaciones comerciales redituables con los distribuidores, donde otorga facilidades y políticas importantes de pago, así como con los clientes finales, desarrolla estrategias que los invitan a participar en ciertos eventos, lo que garantizará a largo plazo mayor rentabilidad.

En cuanto a los clientes minoristas como las tiendas, Toni a pesar de la ventaja que tiene frente a los competidores, desarrolla eficientes

políticas de pago y promociones para este tipo de clientes, dado a que le representa igualmente rentabilidad, por lo cual busca mantener lazos comerciales importantes con los minoristas.

En cuanto a las grandes empresas como los supermercados, la negociación busca beneficios para ambos, especialmente porque las grandes corporaciones compran al por mayor lo que le significa a Toni un mayor margen de rentabilidad, por lo que es importante establecer otro tipo de ventajas de mutuo beneficio económico.

- 5. Poder de negociación de proveedores:** Esta fuerza para TONICORP y su marca Toni, tiene una ponderación baja, dado a que esta empresa cuenta con sus propias plantas de producción de lácteos y varios derivados, extraídos de las fincas igualmente de su propiedad, así como cuenta con toda una planta encargada de producir los envases empleados para los productos.

En ciertas circunstancias en la que para que un tipo de producto de origen lácteo en la producción requieren un tipo de ingrediente diferente, estos son requeridos a proveedores principalmente nacionales con los cuales se establecen acuerdos comerciales justos, debido a que se busca de igual manera, contribuir con el crecimiento de otros sectores comerciales del país, sin embargo en cuanto al plazo de entrega, la calidad de los ingredientes, son aspectos en los que Toni toma mucha importancia y tiene el poder dado el prestigio que ha creado en el mercado.

2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global

La previa identificación y estimación del mercado potencial y demanda global, para la empresa TONICORP y el nuevo queso crema con mermelada de frutilla bajo la marca de Toni, requiere fundamentalmente la determinación de cuán potencial tiene el mercado y los consumidores en general. Por ello, para determinar los mercados potenciales, el mercado de los no consumidores absolutos y demás mercados, será necesario efectuar

proyecciones de ventas del producto, así como se deberán considerar los resultados obtenidos de las encuestas.

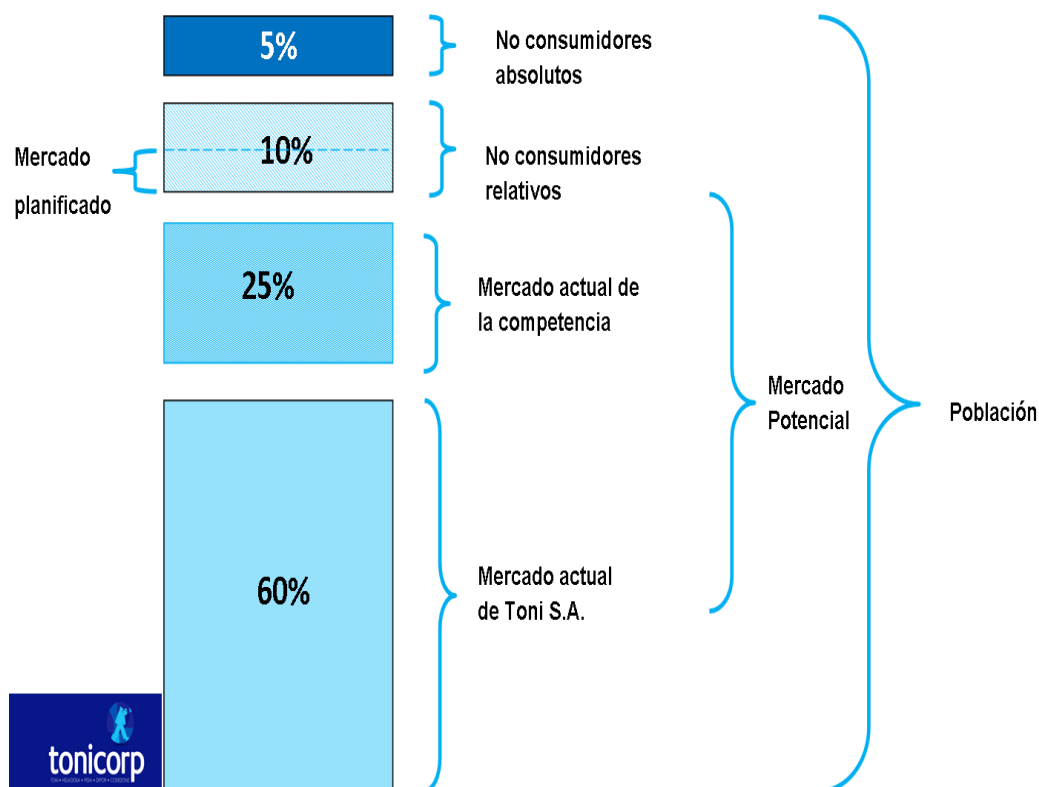


Figura 38 Determinación del mercado potencial

Mercado actual de Toni: Industrias Lácteas Toni tiene específicamente el 60% del mercado según una investigación efectuada por la revista (Agronegocios, 2015), frente a competidores como Reyqueso, Alpina, entre otros, que se comparten el 25% del pastel del mercado, esto considerando la constante innovación en la imagen y fórmula de los productos, así como de procesos productivos y logísticos que la han garantizado a la empresa sobresalir frente a los competidores.

Mercado planificado: Como toda empresa que busca ser la líder en el mercado, aplicando procesos responsables y éticos, Toni busca alcanzar año a año una mejor posición, esto le permitirá a la empresa tener mucha más experiencia, especialmente en su proyección a internacionalizarse.

No consumidores absolutos: Son aquellas personas que no consumen principalmente productos de origen lácteo ni de Toni ni de la competencia,

esto debido a factores tales como la intolerancia a la lactosa entre otros, sin embargo, considerando de que Toni cuenta con una diversificación de productos, esto le garantizará a la empresa siempre y cuando se establezcan estrategias idóneas, satisfacer a aquel nicho de mercado que aún desconoce de los beneficios de esta marca.

2.6.5. Mercado meta

El mercado meta hacia el cual va dirigido el queso crema con mermelada de frutilla de 50Gr de la marca Toni, y las estrategias de marketing respectivas para lograr satisfacer sus necesidades como se mencionó anteriormente, serán tanto clientes mayoristas (supermercados, foodservice, etc, minimarkets) y los consumidores finales de la ciudad de Guayaquil, lo que permitirá que la empresa logre cumplir para el año 2017, los objetivos comerciales planteados.

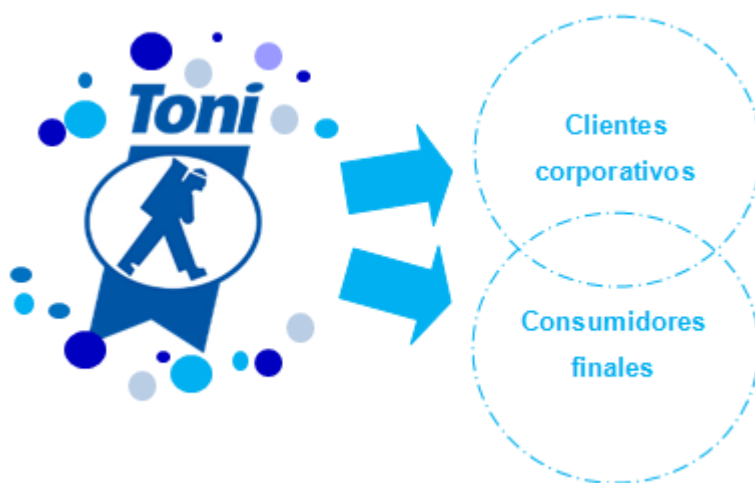


Figura 39 Mercado meta

2.6.6. Perfil del consumidor

Para Arellano, Rivera y Molero (2013), el perfil del consumidor es la identificación de aspectos básicos de las personas hacia las cuales se busca direccionar un producto o servicio, entre aquellos aspectos destaca conocer donde vive, características demográficas, estilos de vida, personalidad, conducta, etc. (p. 255)

El perfil del consumidor que se ha efectuado para TONICORP, con base al nuevo producto que se busca lanzar en el mercado guayaquileño, permitió identificar aspectos esenciales de los consumidores hacia quienes se direcciona el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 Gr, aspectos que consecuentemente serán considerados al momento de realiza las estrategias de marketing.

Tabla 35

Perfil del consumidor

	
Geográficas	
Datos	
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Clima	Trópica/humedo
Demográficas	
Datos	
Edad	18 años en adelante
Sexo	Masculino-Femenino
Religión	Innecesario
Nacionalidad	Innecesario
Socioeconómica	
Datos	
Ingreso	Innecesario
Instrucción	Innecesario
Ocupación	Innecesario
Psicográficos	
Datos	
Clase social	Indiferente
Estilos de vida y valores	Personas que gustan de la practicidad de las cosas, se alimentan adecuadamente.
Personalidad	Personas extrovertidas, alegres que gustan pasar momentos amenos con familiares o amigos.
Conductuales	
Datos	
Beneficios buscados	Productos saludables que contribuyan al organismo al ser ingeridos.
Tasa de uso	Diario-Ocasional
Nivel de lealtad	Alta

Es necesario acotar, que existen ciertos datos considerados innecesarios, debido a que para el tipo de producto como en el caso del Queso crema con mermelada de frutilla a introducir en el mercado, no influyen mucho estos aspectos al momento en el que el consumidor los solicite; como por ejemplo, la nacionalidad, la instrucción o los ingresos no son un limitante para que el consumidor elija y consuma este tipo de productos.

2.7. Análisis Interno

El análisis interno a su vez permite la identificación de aspectos que consecuentemente repercutirán en las tareas que la división Toni logre desempeñar con las estrategias comerciales y de marketing respectiva con la finalidad de introducir el nuevo producto en el mercado guayaquileño para el siguiente año.

2.7.1. Cadena de valor

El método de la cadena de valor es esencial para la descripción de las tareas que realiza una empresa pero con un valor adicional direccionado hacia el cliente, dicho valor le permite asignarle una ventaja competitiva a la empresa frente a los competidores (Cuatrecasas, 2013). Se procede a continuación a detallar la cadena de valor que tiene actualmente TONICORP:

Tabla 36

Cadena de valor



Actividades de Apoyo	Infraestructura de la Empresa:				M A R G E N
	TONICORP, y la división de Industrias Lácteas Toni, cuenta con una amplia infraestructura y espacio para la asegurar las materia prima de los productos.				
	Gestión de Recursos Humanos:				
	Capacitados,				
	Desarrollo Tecnológico:				
Alta tecnología de punta.					
Aprovisionamiento:				M A R G E N	
Holding de vehículos acondicionadas para la entrega de los productos.					
Logística Interna:	Operaciones:	Logística Externa:	Marketing y Ventas:		Servicios:
¿Cómo llega el producto a la empresa?	Proceso interno para la comercialización.	¿Cómo llego el producto a los clientes?	Canales de ventas, promociones.		Instalación, capacitación, monitoreo.
Actividades Primarias					

- **Actividades primarias:** En esta parte se consideran las tareas relacionadas a la producción, venta y entre del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla que Toni hacia el consumidor final. Para cumplir estas actividades se deben cumplir los puntos siguientes:
 - **Logística interna:** Industrias Lácteas Toni tiene a su disposición la materia prima con la cual se producen los diversos productos de origen lácteo, así como los postres, jugos y demás. Cada materia prima según el tipo o la línea de producto que se producirá a partir de esta es seleccionada, almacenada adecuadamente y separada, a fin de que las divisiones de producción desarrollen según los tiempos establecidos cada uno de los productos que maneja la empresa.
 - **Operaciones:** Entregada la materia prima a cada una de las divisiones de producción, se deben considerar los tiempos, y los procesos más eficientes para llevar a cabo cada producto, este es un tema importante de considerar, dado a que con una eficiente planificación, los productos ya terminados se pueden entregar a tiempo según la solicitud del departamento de logística externa.

- **Logística externa:** Entregado el producto desde la división de operaciones, corresponde a la cadena de valor de logística externa, entregar los productos de manera eficiente a los mayoristas, distribuidores. Debido a que Toni maneja un amplio mercado, gracias a la entrega a tiempo de los productos terminados se logra hacer llegar dichos productos a los consumidores finales, lo cual se estima efectuar con el nuevo queso crema con mermelada de frutilla.

- **Marketing y ventas:** Toni actualmente maneja una actividad publicitaria en su mayoría a través de medios poco convencionales como las redes sociales debido a alto impacto que suelen generar y a un menor costo. Sin embargo con productos nuevos como en el caso del Queso crema con mermelada de frutilla, se deberá estimar un porcentaje importante de dinero hasta lograr la penetración total del producto en el mercado guayaquileño. Este es un punto importante de planificarlo bien, debido a que se deben estimar adecuadamente los gastos que la empresa puede costear para patrocinar el producto en un segmento específico y le represente a futuro los resultados esperados.

- **Servicios:** En esta parte de la cadena, se consideran aspectos que abarcan varias áreas, desde la administración sobre la producción del nuevo producto de Toni, significará que se cumplirán los tiempos establecidos para entregar a los distribuidores y mayoristas el producto listo. De igual manera, es importante asegurar que los colaboradores en general que trabajan para Toni, entreguen el mejor servicio posible a fin de afianzarlos cada vez más con la empresa.

- **Actividades de apoyo:** Son aquellas que sirven de base para que se ejecuten las actividades primarias de forma eficiente. Es decir está mucho más relacionada a la parte tangible que permitirá la producción del producto para que posteriormente pueda ser entregado. Las actividades de apoyo por lo tanto abarcan:

- **Infraestructura de la empresa:** TONICORP, y la división de Industrias Lácteas Toni, cuenta con una amplia infraestructura para poder llevar a cabo la producción de los diversos productos, y se podrá producir efectivamente el Queso crema Toni con mermelada de frutilla. En este caso la infraestructura amplia de la empresa da el apoyo a las demás actividades dentro de este grupo.

- **Gestión de Recursos Humanos:** Los trabajadores con los que cuenta Toni, están altamente capacitados para llevar a cabo la producción de los productos, conocen sobre los temas de calidad a seguirse dentro de las instalaciones, conocen el correcto manejo de las maquinarias, así como el personal de venta y estrategias llevan a cabo la planificación y gestión comercial para promocionar cada uno de los productos que se llevan a cabo dentro de la industria.

- **Desarrollo tecnológico:** Toni cuenta con la más alta tecnología de punta, debido a los procesos productivos que se requieren para cada uno de los productos que esta industria provee al mercado, lo que le ha permitido mejorar los tiempos en el proceso de abastecimiento a los puntos de ventas que demanda de los productos.

- **Aprovisionamiento:** Toni es reconocida por ser una empresa con el mejor proceso de distribución en el Ecuador, esto gracias al holding de transporte propio con el que cuenta, lo que le permite llegar hasta los lugares más pequeños que incluso otras empresas aún no llegan, lo cual se considera como una ventaja competitiva. El nuevo producto a desarrollarse podrá tener el mismo reconocimiento que el resto de productos de Toni gracias al eficiente aprovisionamiento.

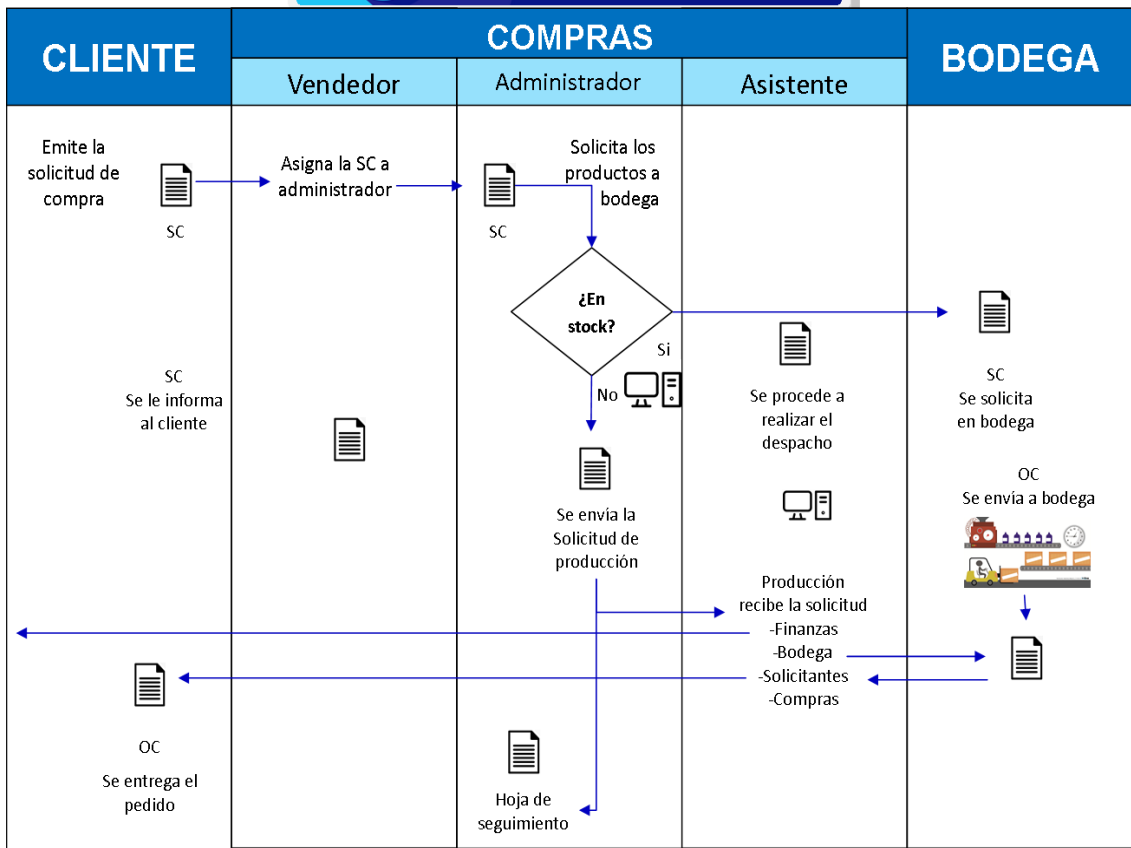


Figura 40 Flujograma de la cadena de valor

2.7.2. Benchmarking

El Benchmarking también conocido como medida de calidad, es un modelo de análisis en el cual se consideran a los competidores para evaluar ciertos aspectos como los procedimientos que utilizan, productos, tecnología, servicios, entre otros aspectos, que le permitirá a Toni, identificar actividades le generarán mejores resultados en el proceso de comercialización del nuevo producto Queso crema con mermelada de frutilla en la ciudad de Guayaquil, de igual manera, gracias al benchmarking se conocerán las pautas que le permitirán a la empresa cumplir con las metas propuestas. (Rodríguez, 2015).

Al igual que en la matriz de análisis PESTA, se consideraran las siguientes direcciones de puntuación:

Directrices

- Óptimo: 11-15
- Tolerante: 6-10
- Deficiente: 0-5

Tabla 37

Benchmarking

Índice de competitividad	Puntuación			Podenciación		
	Reyqueso	PHILADELPHIA	tonicorp	Reyqueso	Philadelphia	TONICORP
Requerimientos básicos (20.0%)	12	10	15	2,7	1,9	4,5
Infraestructura de las instalaciones de la empresa	12	9	14	2,5	1,8	5,0
Personal capacitado	11	10	15	3,0	2,0	4,5
Sistema de distribución	12	10	15	2,6	1,8	4,0
Potenciadores de Eficiencia (50%)	12	9	14	5,2	3,6	6,6
Certificados de calidad	12	8	14	2,5	2	5,0
Capacidad económica	13	11	15	5,0	5,0	7,0
Marketing y ventas	12	5	14	5,5	2,5	6,5
Automatización de procesos	11	9	14	6,0	2,5	6,5
Estabilidad de la empresa	13	10	15	7,0	5,5	7,5
Factores de Innovación (10%)	10	8	15	5,0	3,5	5,5
Nuevas formulas e ingredientes.	11	8	14	4,5	3,1	5,0
Innovación en la presentación de los productos	10	6	15	5,0	4	6,0
Total	34	27	44	12,9	9	16,6

En lo que respecta a los valores obtenidos del benchmarking, la empresa que se evidencia como la directa competidora de Toni es Reyqueso debido a los 12.9 obtenidos considerando los índices de competitividad, lo que permite determinar que Toni deberá prestar atención a las acciones que esta empresa realice en tiempos específicos.

Por otro lado, se identifica que Philadelphia a pesar de haber obtenido la puntuación más baja (9), probablemente por ser una empresa extranjera, los indicadores de competitividad reflejaron que a diferencia de Toni, Philadelphia poco ha innovado en la presentación de los empaques de sus productos, y en lo que respecta al marketing es una empresa con escasa o nula aparición en segmentos publicitarios en diversos medios.

2.8. Diagnóstico


2.8.1. Análisis FODA Matemático

Con la finalidad de disminuir la subjetividad de los datos del análisis FODA común, con este análisis se logrará identificar realmente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante valoraciones, lo que permitirá determinar cómo cada una de estos aspectos influirán en el desarrollo de la empresa Toni con la introducción del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos en el mercado guayaquileño para el año 2017.

Tabla 38

Matriz EFE

MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS) EMPRESA. TONI



Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
1. Aumento del precio de materia prima	0,20	4	0,80
2. Sobre oferta en el mercado	0,20	2	0,40
3. Ingreso de nuevos competidores a la industria	0,10	2	0,20
OPORTUNIDADES	50%		
1. Expansión de los supermercados a los cuales abastecer.	0,10	3	0,30
2. Bajos costos para los procesos productivos.	0,05	1	0,05
3. Nuevas empresas interesadas en unirse al Holding de TONICORP que apoyen la gestión de aprovisionamiento.	0,20	3	0,60
4. Políticas de exportación que permitan a Toni ingresar a mercados internacionales.	0,15	3	0,45
Totales	100%		2,8

Calificar entre 1 y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

En lo que respecta a los factores externos analizados, se obtuvo un total de 2.8 en la puntuación de los correspondientes aspectos, identificándose como amenaza más importante el aumento del precio de la materia prima, y

como oportunidad más importante el interés de nuevas empresa en unirse al Holding TONICORP para potencializar las actividades de aprovisionamiento. Ante esto, que determina que Toni puede hacer frente al entorno, considerando las fortalezas para contrarrestar las amenazas que pueden darse.

Tabla 39

Matriz EFI

**MATRIZ EFI
(FACTORES INTERNOS)
EMPRESA TONI S.A.**

			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
1. Falta de inversión en Investigación y Desarrollo con relación al tamaño y experiencia de la empresa.	0,20	1	0,20
2. Carencia de inversión en publicidad en medios tradicionales.	0,10	2	0,20
3. Presentación de ciertos productos se muestra antigua.	0,10	2	0,20
4. Falta de actividades estratégicas (activaciones) que generen recordación de la marca.	0,10	1	0,10
Fortalezas	50%		
1. Personal capacitado y preparado para desarrollar los procesos productivos correspondientes.	0,10	3	0,30
2. Cuenta con la infraestructura adecuada de la cual obtiene la materia prima para la producción de varios productos de origen lácteo entre otros.	0,10	4	0,40
3. Tecnología de punta para llevar a cabo los procesos productivos correspondientes.	0,10	3	0,30
4. Eficiente sistema de distribución y aprovisionamiento.	0,20	4	0,80
Totales	100%		2,5
MATRIZ EFI			
Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor	
	3	Fortaleza Menor	
	2	Debilidad Mayor	

Según el análisis realizado de los factores internos o la matriz Efi, se obtuvo un total de 2.5. La fortaleza más relevante fue el eficiente sistema de distribución y aprovisionamiento, mientras que la debilidad más importante fue la falta de inversión en investigación y desarrollo con relación al tamaño y experiencia de la empresa. Sin embargo volviendo a la puntuación obtenida, se determina que la empresa Toni está en condiciones de hacer

frente a las situaciones que se den internamente de forma eficiente, potencializando las fortalezas para contrarrestar las debilidades.

2.8.2. Análisis CAME

Según explican Martínez y Milla, (2012), “El análisis CAME permite definir las estrategias seleccionadas en función de los puntos fuertes o débiles para poder tratarlos de manera eficiente. (p. 117).

Tabla 40

Análisis CAME

	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
	1. Personal capacitado y preparado para 2. Infraestructura adecuada de la cual obtiene 3. Tecnología de punta para llevar a cabo los 4. Eficiente sistema de distribución y aprovisionamiento.	1. Falta de inversión en Investigación y 2. Carencia de inversión en publicidad en 3. Presentación de ciertos productos se 4. Falta de actividades estratégicas (activaciones) que generen recordación de la marca.
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)
1. Expansión de los supermercados a los cuales abastecer.	F2-O1: Gracias que TONICORP cuenta con la infraestructura idónea e dotada de todos los implementos para la producción a gran escala de todos sus productos, se podrá en todo momento abastecer a nuevos supermercados y empresas de autosevicios que se instauren en el mercado.	D2-O2: A pesar de que Toni como marca ha reducido considerablemente la publicidad en medios tradicionales, será importante que se logre refrescar la marca y varios de los productos, esto se puede lograr buscando reducir los costos de los procesos productivos, lo que le permitirá a la empresa invertir mucho más en publicidad y dar a conocer de ser posible nuevos productos.
2. Bajos costos para los procesos productivos.		
3. Nuevas empresas interesadas en unirse al Holding de TONICORP que apoyen la gestión de	F4-O3: Actualmente TONICORP cuenta con el mejor sistema de distribución a nivel nacional, nunca está demás seguir mejorando y aprovechar las oportunidades que se presenten, por lo cual con la unión o comprar de nuevas empresas se logrará optimizar mucho más los procesos de abastecimiento y aprovisionamiento, logrando llegar a más lugares del país.	
4. Políticas de exportación que permitan a Toni ingresar a mercados internacionales.		
AMENAZAS "A"	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)
1. Aumento del precio de materia prima	F4-A3: Considerando nuevamente el eficiente sistema de distribución y aprovisionamiento con el que cuenta TONICORP, fácilmente se puede contrarrestar las acciones de posibles nuevos competidores que probablemente no podrán llegar hasta los sectores más alejados de urbe o del país.	D3-A3: De rediseñarse la presentación de ciertos productos, se logrará contrarrestar las acciones de posibles nuevos competidores a la industria toda renovación o innovación de la formula de los productos, le garantizarán a la empresa hacer frente a acciones de competidores tanto nuevos como ya existentes, esto también considerando que Toni tiene fidelizada a un parte importante del mercado guayaquileño.
2. Sobre oferta en el mercado.		
3. Ingreso de nuevos competidores a la industria.		

2.8.3. Matriz de crecimiento de ANSOFF

La matriz de crecimiento de ANSOFF, es una herramienta que permite analizar cuál es la forma adecuada de crecer en un mercado en el que quizá la elevada competencia contrarreste de alguna manera las actividades llevadas a cabo por otra organización (Martínez & Milla, 2012) Por ello, a continuación se presenta la matriz de crecimiento de Ansoff específico para TONICORP y su división Toni.

Tabla 41

Matriz de crecimiento de ANSOFF

Productos	Actuales	Nuevos
Mercados		
Actuales	Penetración a nuevos mercados	Desarrollo de nuevos productos
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación



The logo for Tonicorp is located at the bottom of the table. It features a stylized blue figure of a person with arms raised, above the word "tonicorp" in a bold, lowercase, sans-serif font. Below the name, there is a smaller line of text: "SORBETES • HELADOS • HELADOS • HELADOS • HELADOS • HELADOS".

Tomado de: (Martínez & Milla, 2012)

Considerando que el plan de negocios desarrollado por los autores es para la introducción de nuevo producto como es el Queso crema con mermelada de frutilla de la marca Toni, la estrategia de penetración de mercado será de gran utilidad, esto garantizará el posicionamiento del producto, así como el incremento de los clientes y consecuentemente de las ventas estimadas en un periodo específico.

2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

El mapa estratégico de los objetivos, permite el establecimiento sencillo pero coherente de las estrategias que se aplicarán por parte de la empresa, a fin de gestionar los objetivos e indicadores respectivos para lograr el cumplimiento de aquellas estrategias, (Francés, 2012). Los objetivos e indicadores establecidos en el mapa estratégico, los cuales indican las líneas de acción que Toni debe considerar, esto le permitirá y garantizará lograr las metas propuestas inicialmente.

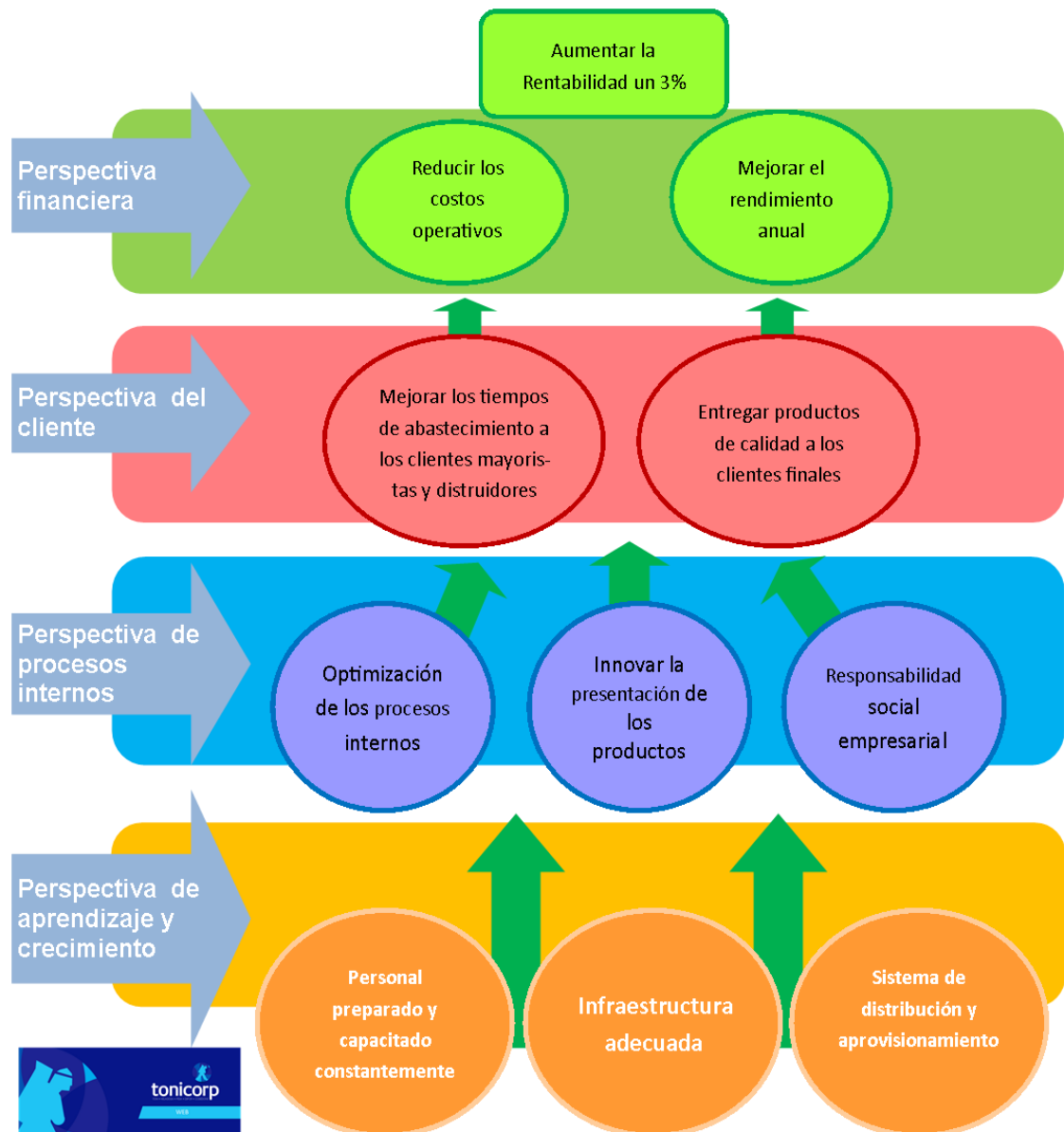


Figura 41 Mapa estratégico de objetivos

Tomando de: (Francés, 2012)

2.8.5. Conclusiones

Desarrollado cada uno de los análisis tanto internos como externos de TONICORP y la sub-división Industrias Lácteas Toni en el mercado en el que se desarrolla, la introducción del nuevo producto Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos estimado a lanzarse en el año 2017, ingresará sin mayores inconvenientes inicialmente al mercado guayaquileño, esto tomando en consideración los puntos fuertes con los que cuenta la empresa como el eficiente sistema de aprovisionamiento y distribución, la automatización de los procesos productivos, la infraestructura, entre otros, garantizarán que el producto tenga la aceptación esperada.

Otro punto importante de mencionar, es que al ser TONICORP una empresa nacional, aprovechará constantemente las oportunidades que ofrece el gobierno para mejorar continuamente los procesos, incrementar la producción de los productos, ofrecer plazas de trabajo directos e indirectos, y trabajar aplicando la responsabilidad empresarial, lo que le garantizará a la empresa no tener inconvenientes con los entes reguladores respectivos o leyes impuestas que puedan afectar sus actividades.

En lo que respecta a las empresas competidoras, a pesar de que Toni como marca tiene la mayor parte del mercado, no estará de más realizar análisis sobre los competidores, lo que le garantizará a la empresa contrarrestar acciones con estrategias eficientes para obtener los resultados esperados en periodos de tiempos establecidos.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Objetivos Comerciales

Objetivo General

Incrementar las ventas en esta línea un 30% en el año 2017 para la empresa TONICORP con la introducción y posicionamiento del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 Gr de la marca Toni en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Alcanzar una penetración del mercado del 60% a través de los diferentes canales con los que cuenta Toni en el año 2017 con el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos.
- Informar a los clientes mayoristas y detallistas de la ciudad de Guayaquil sobre el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de la marca Toni.
- Posicionar el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos de la marca Toni entre los consumidores finales.

Objetivos operacionales

O.E. 1= Alcanzar una penetración del mercado del 60% a través de los diferentes canales con los que cuenta Toni en el año 2017 con el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos.

- Efectuar la segmentación de mercado para la identificación del mercado objetivo hacia el cual se direccionará el nuevo Queso crema Toni con mermelada de frutilla de 50 gramos durante el mes de enero del 2017.
- Incrementar las rutas de ventas en el canal tradicional de Toni a mediados del mes de enero del 2017.
- Estratificar eficientemente las rutas de visitas de los vendedores a los canales tradicionales de la ciudad de Guayaquil a mediados del año 2017.

- Diseñar el plan comercial y de marketing con el cual se promocionará el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos en febrero del 2017.
- Lanzar al mercado el Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos de la marca Toni en el año 2017 en la Ciudad de Guayaquil.

O.E. 2= Informar a los clientes mayoristas y detallistas de la ciudad de Guayaquil sobre el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de la marca Toni.

- Capacitar a los vendedores durante el mes de febrero del 2017 sobre las características del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos de la marca Toni.
- Planificar las visitas que se realizarán los vendedores a los clientes mayoristas y detallistas por sectores dentro de la Ciudad de Guayaquil en el mes de marzo del 2017.
- Entregar el material publicitario del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 en los puntos de ventas detallistas a finales de abril del 2017.
- Promocionar por diversos medios comunicacionales el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos de la marca Toni a inicios del mes de junio del 2017.
- Mantener por los medios comunicacionales alternativos constante información sobre el Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos durante junio del 2017.

O.E. 3= Posicionar el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos de la marca Toni entre los consumidores finales.

- Desarrollar actividades promocionales en lugares concurridos para el posicionamiento el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos de la marca Toni durante el mes de junio del 2017.
- Realizar actividades de degustación del producto en supermercados y autoservicios de Guayaquil a mediados del mes de junio del 2017.

- Entregar muestras del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla por la compra de otro producto lácteo Toni durante el mes de junio del 2017.
- Controlar mensualmente el posicionamiento del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de Toni en la ciudad de Guayaquil a partir de julio del año 2017.
- Evaluar el crecimiento de las ventas del Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos al finalizar el mes de julio del 2017.

3.2. Plan comercial y de marketing

Tomando en consideración la experiencia que tiene la marca Toni con todos los productos que ofrece en el mercado, y los planes comerciales y de marketing que ha desarrollado para posicionarlos en el mercado, se procede a continuación a detallar el desarrollo del plan comercial para el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos, tomando en consideración los objetivos planteados en el punto anterior.

3.2.1. Estrategias de ventas

Las estrategias de ventas para el nuevo producto de Toni como lo es el Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos, principalmente se direccionaran para lograr cumplir el objetivo general, que según lo planteado anteriormente, permitirán que la empresa TONICORP incremente en un porcentaje determinado las ventas a partir de estrategias y actividades específicas.

En este caso, la estrategia de crecimiento que se considera será la horizontal, dado a que se busca tener nuevos clientes, por lo que será necesario incrementar la cobertura de los productos que ofrece Toni, esto principalmente le garantizará a la empresa, incrementar la facturación con el nuevo producto Queso crema con mermelada de frutilla.

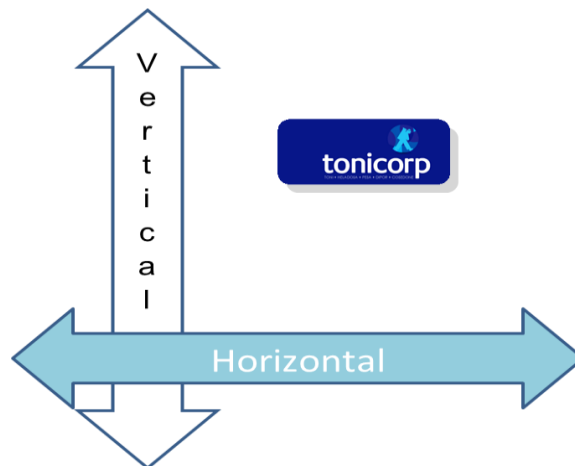


Figura 42 Estrategia de crecimiento horizontal

Partiendo del hecho que las estrategias de ventas es la gestión como tal para vender el producto o la parte ejecutora que realiza una empresa, se procede a continuación a detallar las estrategias a considerar para el Queso crema Toni, considerando que estas varían según el tipo de cliente.

Promociones de ventas a aplicarse para los canales tradicionales, canales mayoristas, autoservicios y Food service de Toni.

Es importante acotar que las estrategias a considerarse, se definirán según los tiempos establecidos en los objetivos comerciales:

Estrategias a los canales mayoristas y autoservicios:

- **Estrategias de ventas 12+1= Consistirá en entregar:** Por cada 12 cajas del Queso crema con mermelada de frutilla, una caja adicional del producto por tiempo indefinido a partir del año 2017.
- **Entregar muestras del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos por la compra del Queso crema de 250 gramos:** Como parte de las estrategias de introducción de Ton, se entregaran packs promocionales del nuevo producto por la compra del Queso crema de 250 gramos, con el objetivo de dar a probar previamente el producto sin que los clientes paguen inicialmente por el mismo (Autoservicios) durante el mes de junio por tema de lanzamiento.



Figura 43 Queso Toni con producto promocional del queso crema con mermelada de frutilla.

Estrategias a los canales tradicionales:

- **Unidades promocionales sobre el producto:** A los canales tradicionales por tiempo indefinido se les entregará por la compra de una caja de Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos, 6 unidades más de manera gratuita, con la finalidad de que lograr introducir adecuadamente estos productos.
- **Precios promocionales:** El precio de las 12 unidades del Queso crema con mermelada de frutilla es de \$4.92, sin embargo a los canales tradicionales se les entregará a un precio promocional de \$4.62.

Promociones de ventas a aplicarse para Consumidor final:

- **Degustaciones del producto para incentivar a la compra:** Esta estrategia principalmente se enfocará en dar a probar el Queso crema con mermelada de frutilla al consumidor final entregándolo con un producto complementario como galletas o tostadas en los canales mayoristas, autoservicios y foodservice, a fin de que los clientes se familiaricen con el producto.

3.3. Función de la Dirección de ventas

La empresa TONICORP, específicamente con la división de Industrias Lácteas Toni S.A., tiene claramente establecidas las funciones de la dirección de ventas, lo que le permite prever, organizar, mandar, coordinar y controlar varias áreas administrativas y la dirección de ventas, lo que garantiza apoyar la cultura de servicio al cliente.

Es importante considerar el ambiente externo en el que se desenvuelve la empresa, evaluando los factores que integran el PESTA, la competencia del sector, así como se consideran los aspectos internos, esto le garantizará al director de ventas que se eviten errores a la hora de llevar a cabo las actividades estratégicas.

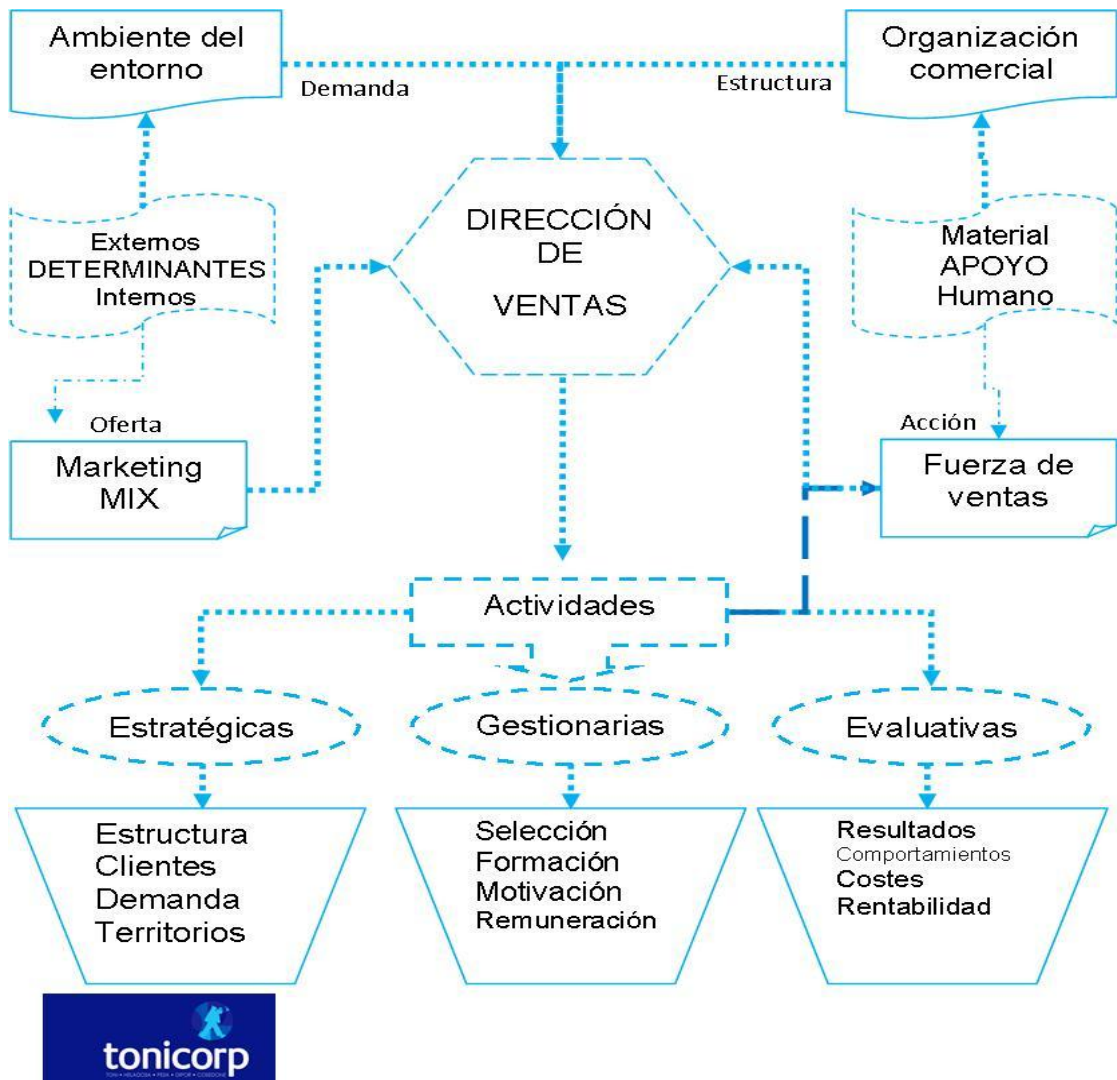


Figura 44 Función de la dirección de ventas

Funciones del director de ventas de Toni

Un director de ventas de Toni debe cumplir con las siguientes funciones:

- Estructurar un previo análisis y metodología de las ventas.
- Identificar el potencial de compras de los diversos clientes.
- Calcular la demanda estimada de los productos.
- Definir los territorios y rutas a considerarse para los vendedores.
- Reclutar, seleccionar, formar y capacitar a los vendedores.
- Motivar a la fuerza de ventas.
- Cancelación de salarios.
- Evaluar los resultados
- Evaluar el comportamiento de los vendedores en el proceso de visitas y ventas a los clientes.
- Determinar los costes del proceso de ventas.
- Definir la rentabilidad de la venta del Queso crema Toni con mermelada de frutilla de 50 gramos.

Las áreas que comprenden la función de la dirección de ventas son tres, las cuales se especifican a continuación:

- **Área estratégica:** Son las actividades con las que se logrará conseguir el incremento de las ventas de Toni, esto a partir de actividades estratégicas realizadas entre la empresa y el consumidor. Es importante mencionar que el equipo de ventas deberá adaptarse al entorno externo e interno, para que logren gestionarse de manera eficiente las estrategias planteadas.

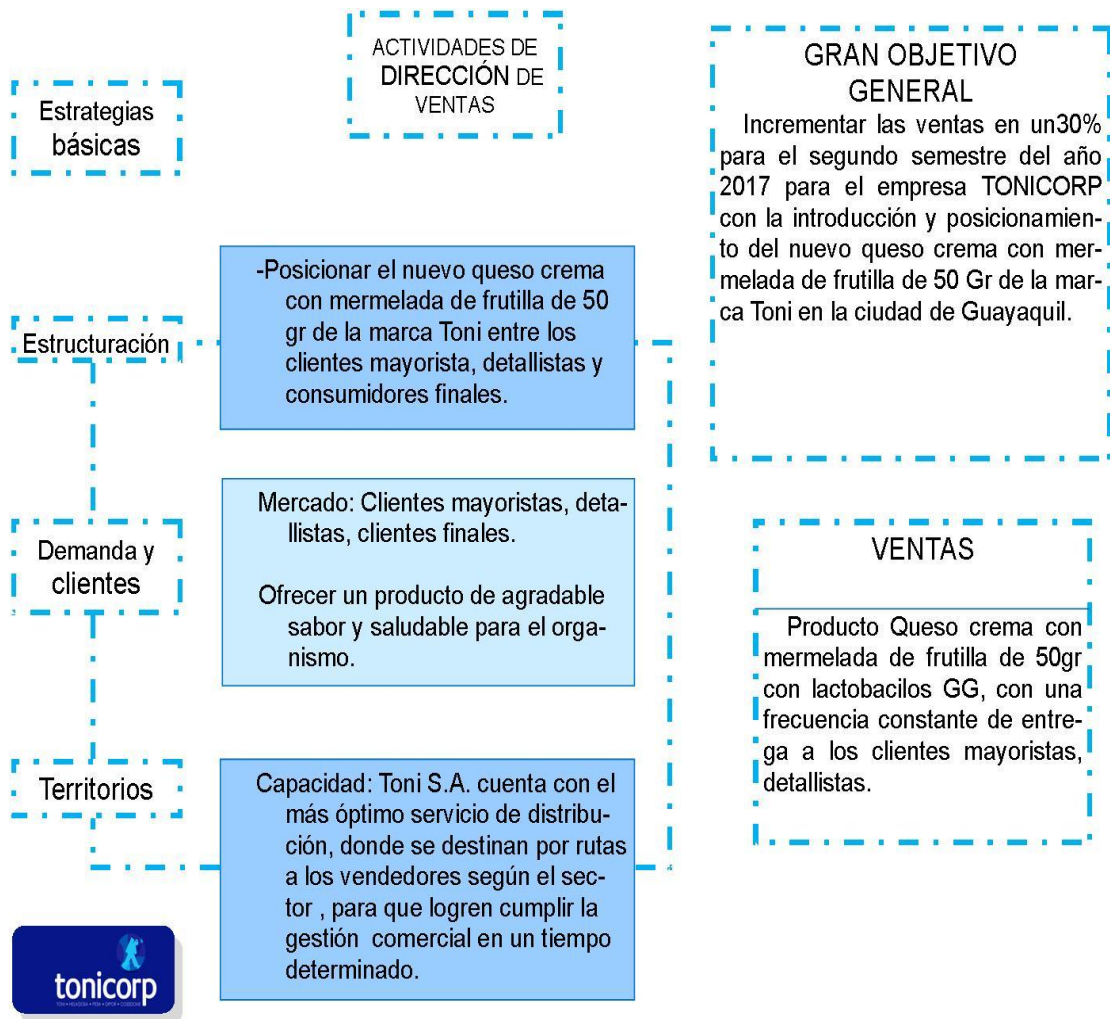


Figura 45 Área estratégica

- **Área gestionaría:** Esta área está relaciona con variables que abarca a la competencia y la demanda existente, las actividades del marketing mix, y la dirección comercial en la que se definen los planes objetivos entre otros aspectos.
Es importante acotar que la dirección de ventas deberá regirse con base a aspectos específicos relacionados con las necesidades del consumidor, remuneración y motivación, sistemas de control, entre otros.

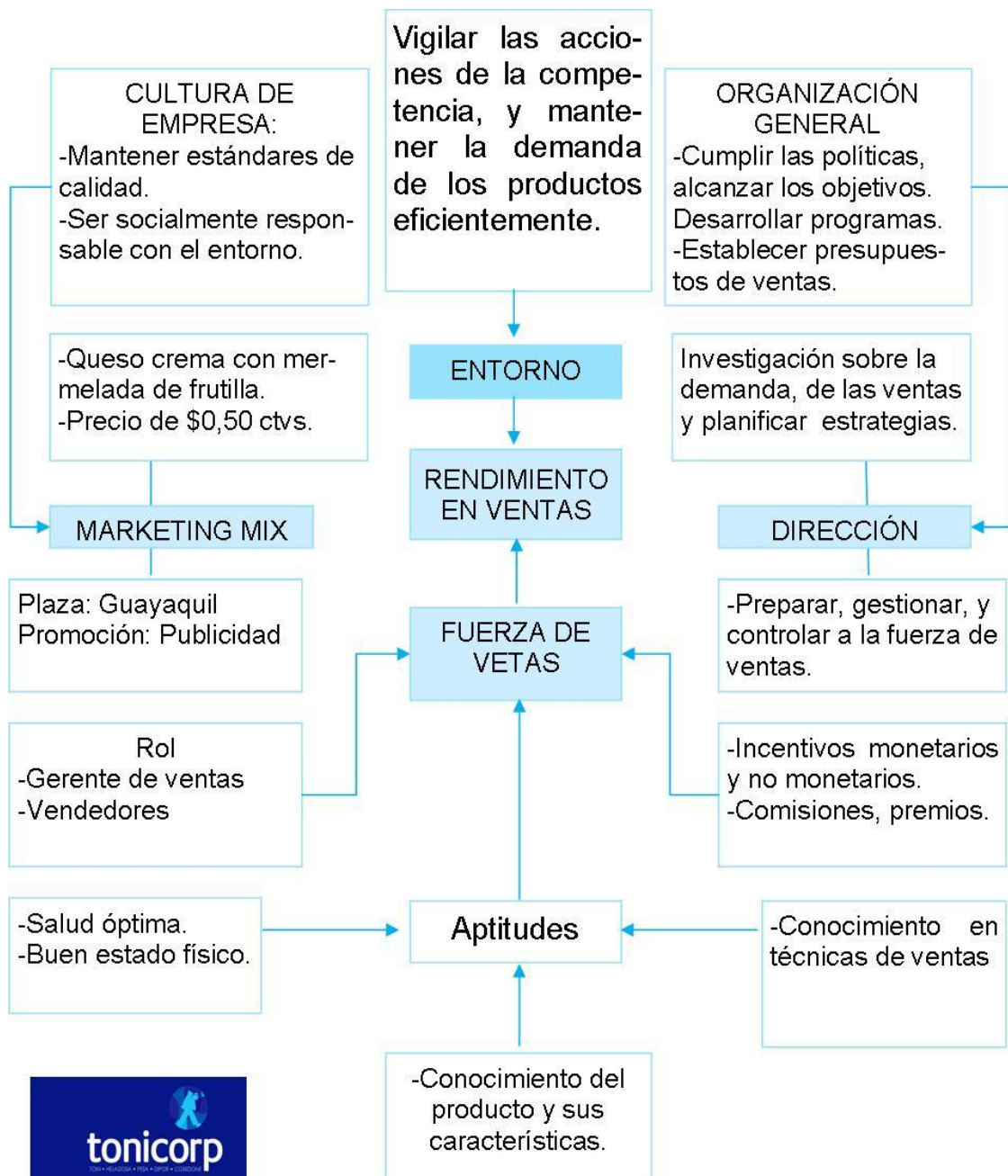


Figura 46 Área gestionaría

Las tareas que el Director de ventas de Toni debe asegurarse son las que se mencionan a continuación:

- Identificar las características y necesidades del consumidor.
- Organizar al equipo de ventas, los territorios.
- Remunerar a la fuerza de ventas.
- Diseñar las rutas, territorios y los viajes.
- Controlar las ventas.
- Disminuir los costos de las visitas de los clientes.

- Realizar informe y comunicar al resto de la empresa.
- **Área de control:** Las previsiones se clasifican en tres tipos y están se deben aplicar según los requerimientos o la información que se desee obtener para que la empresa logre alcanzar los resultados esperados. Los tipos de previsiones son:
 - 1) Absolutas.
 - 2) Móviles.
 - 3) De diagnóstico.

3.4. Organización de la Estructura de ventas

Una eficiente organización de la estructura de ventas, radica en el cumplimiento de aspectos básicos, los cuales se detallan a continuación:

- **Conocimiento del mercado:** En los aproximadamente 38 años que tiene Industrias Lácteas Toni, esto le ha permitido para conocer el mercado en el que se desenvuelve, conocer a la competencia, tener clara la segmentación del mercado.
- **Vendedores:** Industrias Lácteas Toni cuenta con aproximadamente 100 vendedores, entre tradicionales, vendedores mayoristas, food service, y nuevos vendedores, esto le permite llegar a todos lugares dentro de la ciudad de Guayaquil y el Ecuador, a su vez, durante el recorrido que realizan los vendedores en sus rutas, les permite ir identificando posibles nuevos clientes (detallistas) a los cuales abastecer de los productos que ofrece Toni.
- **Determinación de tipo de vendedores:** Los vendedores con los que cuenta Toni, están preparados tanto físicamente para realizar los recorridos respectivos, como deben tener todo el conocimiento sobre el producto y las características que estos tienen.

Como se mencionó anteriormente, la estructura de crecimiento que se eligió fue la horizontal, dado a que se busca incrementar las ventas para TONICORP, captando a nuevos clientes, es decir consumidores no

absolutos, sin olvidar a los clientes actuales que ya tienen posicionado en su mente la marca en sí.

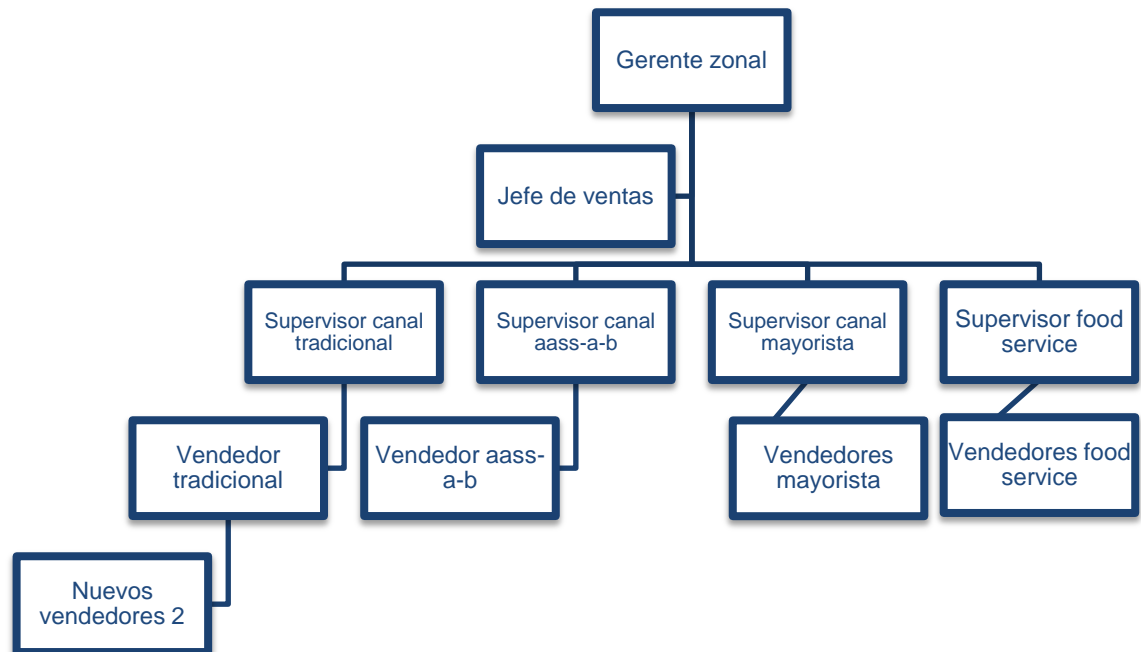


Figura 47 Estructura organizacional de Toni en la ciudad de Guayaquil

La estructura organizacional de los vendedores de Toni, es vertical, la cual se encuentra encabezada por el Gerente zonal, seguido del Jefe de ventas, el cual tiene a su cargo a los supervisores de los diferentes canales de ventas, quienes a su vez están encargados de controlar a los vendedores distribuidos en las distintas rutas asignadas dentro de la Ciudad de Guayaquil.

Sistemas y acciones de ventas

La estructura que venta que maneja actualmente Toni es la venta personal tanto interna como externa. En el caso de la venta personal interna, se aplicará dado a que los vendedores recorren los sectores ofreciendo en las autoservicios la línea de productos con los que cuenta. Así como existen fuerzas de ventas enfocados a desarrollar la venta externa, debido a que se dirigen hacia las tiendas.

3.5. Previsiones de cuotas de ventas

El director de ventas de Toni en este caso debe considerar varias variables para lograr analizar la previsión de las ventas de la empresa, estas variables son:

- Demanda del mercado y su tendencia.
- La participación de mercado que se pretende.
- Las técnicas a utilizar para conseguir la participación de mercado y el tiempo en el que se lo pretende realizar.
- Los objetivos y la rentabilidad.

En este caso, la forma para establecer las previsiones de ventas de Toni con el nuevo producto, se efectuará de manera estadística, es decir, se proyectarán las previsiones futuras con base a los datos estadísticos pasados de un producto de similares características (presentación y precio) al del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos que se busca introducir en el mercado.

3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones

Dado a que el potencial del mercado es la cantidad máxima de bienes que una empresa puede ofertar en un tiempo determinado. Será importante tener como referencia el cálculo del precio de ventas para el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos de la marca Toni, donde el costo unitario será de 0,45 centavos de dólar, dejando un margen de contribución del 16.0% para la empresa.

Tabla 42

Montos proyectados de producción

Productos	Aceptación del mercado a proyectarse en el primer año	2017
Queso crema con mermelada frutilla	70%	751.802

En este caso, el presupuesto de ventas consideradas dentro del primer año de haber lanzado el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos será de 751.802 unidades, de acuerdo al histórico con el que se determina las ventas anuales de la empresa Tonicorp con el producto de queso crema tradicional, esto se ha realizado con el 70% de aceptación del proyecto para el año uno.

3.5.2. Procedimiento para las previsiones

De las procedimientos para las previsiones de las ventas se considera la utilización de un programa de ventas las mismas que se determina por parte del potencial de mercado y de la demanda parata de determinas si coincide la cuotas de ventas.

3.5.3. Métodos de previsión de ventas

De los métodos de previsión de ventas, se escogieron la previsión ingenua, debido a que se tomaron como referencia las ventas del año 2016 de los Queso crema con características similares al que se busca ofertar, a fin de considerar el porcentaje de ventas obtenidos anteriormente al porcentaje de ventas estimadas para el año 2017 al introducir y comercializar el nuevo producto. Así como se considerará la intención de compra debido a que es el más adecuado para que se determinen las proyecciones de ventas de acuerdo a un cálculo de datos recientes, el cual genera un orientación en lo que respecta las ventas, mientras que la intención de compra se encuentra basada en la aceptación mediante las encuesta.

3.5.4. Cuotas de ventas

Tabla 43

Presupuesto de ventas del año 1

Peso por mes	Meses	Unidades	En U\$\$
7,0%	Enero	52626	\$ 26.313,00
7,0%	Febrero	52626	\$ 26.313,00
7,0%	Marzo	52626	\$ 26.313,00
7,0%	Abril	52626	\$ 26.313,00
8,0%	Mayo	60144	\$ 30.072,00
8,0%	Junio	60144	\$ 30.072,00
8,0%	Julio	60144	\$ 30.072,00
8,0%	Agosto	60144	\$ 30.072,00
8,0%	Septiembre	60144	\$ 60.144,13
10,0%	Octubre	75180	\$ 75.180,16
11,0%	Noviembre	82698	\$ 41.349,00
11,0%	Diciembre	82698	\$ 41.349,00
100,0%		751802	

En cuanto a las ventas proyectadas a cinco años, igualmente se empleó el tipo de previsiones estadísticas, considerándose las ventas de periodos anteriores de un producto de similares características para lograr determinar las ventas proyectadas hasta el año 2021. Donde en el 2017 se determina una retribución de \$375,900, cantidad que incrementará en cinco años a \$1.461.407, dólares como se muestra en la tabla.

Tabla 44

Ventas proyectas en cinco años

UNIDADES X PRECIOS	VENTAS PROYECTADAS EN 5 AÑOS				
	2017	2018	2019	2020	2021
Queso crema con mermelada frutilla \$	375.900,00	\$ 542.987,55	\$ 755.295,68	\$ 1.050.616,29	\$ 1.461.407,26

3.5.5. Presupuestos de ventas

Tabla 45

Presupuesto de ventas

TIPO DE COSTO	Costos Variables / Años					Promedio Mensual Primer Año
	2017	2018	2019	2020	2021	
Queso crema con mermelada frutilla	\$ 263.130,00	\$ 372.986,78	\$ 509.126,95	\$ 694.958,28	\$ 948.618,06	\$ 21.927,50
Total Costos Variables	\$ 263.130,00	\$ 372.986,78	\$ 509.126,95	\$ 694.958,28	\$ 948.618,06	\$ 21.927,50

3.6. Organización del territorio y de las rutas

TONICORP y específicamente la división Industrias Lácteas Toni desarrolla eficientemente el proceso de organización del territorio y de las rutas, esto le ha permitido ubicarse como la empresa con el mejor sistema de distribución a nivel nacional, especialmente porque los productos de esta marca están presentes desde los supermercados más grandes, hasta las despensas de barrio más pequeños.

3.6.1. Establecimiento de los territorios

Es importante acotar, para el establecimiento de loa territorio y de las rutas que Toni maneja se deben considerar la información cualitativa y cuantitativa, esto principalmente porque permitirá abarcar efectivamente a los actuales clientes, como permitirá la identificación de nuevos clientes a los cuales se les dará a conocer el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla:

- a. **Información cualitativa:** La información cualitativa es fundamental, debido a que sirve de referencia para diseñar los territorios hacia los cuales se enviará a los vendedores. Es importante acotar que la actualización de la información se torna imprescindible debido a que constantemente se están creando o abriendo nuevos supermercados, autoservicios, minimarkets y demás. Como se mencionó en los puntos anteriores, en Toni se tienen categorizados a los clientes en cinco tipos, así como se tienen identificados lo que le representan monetariamente a la empresa cada mes.

Categorización de clientes de Toni:

- Canal tradicional.
- Canal mayorista.
- Autoservicios B.
- Autoservicios A.
- Food service.

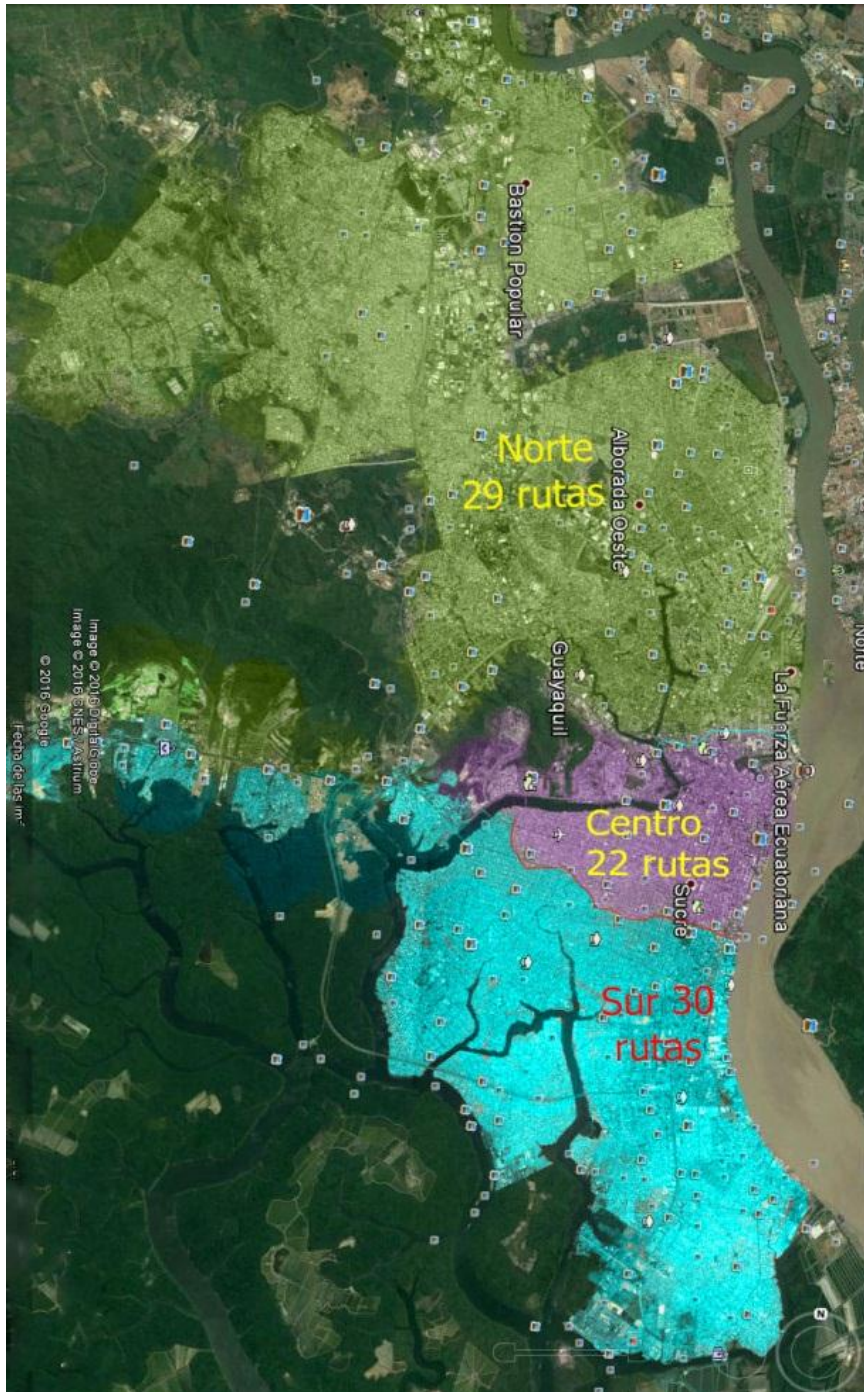


Figura 48 Mapa de las rutas en Guayaquil

Como se presenta en el mapa, Toni tiene delimitado Guayaquil en tres sectores principales como lo son el norte con donde los vendedores deben cumplir 29 rutas, el centro en el cual se realizan 22 rutas, y el sur en el cual se abarcan 30 rutas. Es importante acotar que el establecimiento de las rutas se ha mantenido durante varios años por un tema de logística, en el cual cada uno de los supervisores destinas a sus vendedores controlados.

- b. Información cuantitativa:** Tomando en consideración la información anteriormente descrita sobre los clientes de Toni, a continuación se detalla cuanto le representan aproximadamente para la empresa cada uno de estos clientes de manera mensual dentro de la ciudad de Guayaquil:

Tabla 46

Clasificación de clientes por facturación

	
CANAL TRADICIONAL	FACTURACION X CANAL
Canal Tradicional	\$ 263.130
Canal Mayorista	\$ 18.795
Food Service	\$ 37.590
Autoservicio A	\$ 37.590
Autoservicio B	\$ 18.795
TOTAL	\$ 375.900

3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios

Industrias Lácteas Toni ya tiene establecida la revisión de los territorios tanto a nivel nacional, como a nivel de ciudades, lo que les permite organizar eficazmente las rutas de los territorios. Los directores de ventas constantemente revisan los sectores con el fin actualizar la información de los clientes corporativos actuales, así como para verificar la instauración de nuevos establecimientos para también actualizar la base de datos de los territorios.

Limitaciones de las rutas

No se identifican limitaciones en las rutas dado a que gracias a la revisión constante de los territorios, los directores de ventas pueden desarrollar las modificaciones respectivas, con lo cual se le facilita a los vendedores, especialmente a los nuevos, llevar a cabo de manera eficiente la visita a los clientes, especialmente a aquellos clientes ubicados en lugares de difícil identificación.

3.6.3. Construcción de rutas

Las rutas en Toni se reestructuran constantemente, esto debido a que se crean nuevos negocios y minimarkets, a los que Toni tiene interés por abastecer debido a que le permite incrementar su presupuesto de ventas. Es importante mencionar que en la última reestructuración que efectuó Toni en la ciudad de Guayaquil, las rutas de visitas se efectúan mediante muestreo de clientes activos que en total son 18500.

Tabla 47

Construcción de rutas



222 clientes promedio por rutas.

74 clientes por visitas:

Lunes (74)

Martes (74)

Miércoles (74)

Se repite el N° de visitas Jueves (74), Viernes (74) Sábado (74)

3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta

Toni cuida mucho la productividad de las rutas de los vendedores, es un factor más que le ha permitido ser una de las empresas con el mejor sistema de logística y distribución en el país. El método que emplea actualmente Toni para optimizar la productividad en la ruta de los vendedores, consiste netamente en la simplificación de trabajo, debido a que:

- Se eliminan los detalles innecesarios en la visita a los clientes tanto corporativos como detallistas.
- Los vendedores una vez que tienen establecida la ruta deben organizarse para cubrir adecuadamente los territorios.
- Se toman las respectivas precauciones como tener los recursos idóneos a la mano para realizar las visitas antes de salir de la oficina matriz.

Como se logra observar en el listado anterior, son actividades sencillas las que se deben ajustar los vendedores de Toni para mejorar la productividad de la ruta, son acciones que requieren de la utilización de mayores recursos para lograr tener los resultados esperados por la empresa y el director de ventas de Toni.

3.7. Realización de las estrategias de ventas

Las estrategias de ventas que Toni desarrolla, no solo están relacionadas a las actividades promocionales que diseña, sino que además las estrategias de ventas dependen en gran medida del personal con el que se cuenta, debido a que son estos quienes impulsan las compras de los productos, sin embargo dependiendo de la experticia en la gestión de ventas de cada vendedor le representará a la empresa mayores ingresos. A continuación se procede a mencionar como se lleva a cabo el reclutamiento de vendedores en Toni.

3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

El reclutamiento de los vendedores en Toni se efectúa directamente a través del departamento de ventas, donde se inicia la gestión del requerimiento, aquí se toma en consideración el número de personas que se requieren para hacer frente a las nuevas rutas que se crean debido a la implementación de nuevas mini markets.

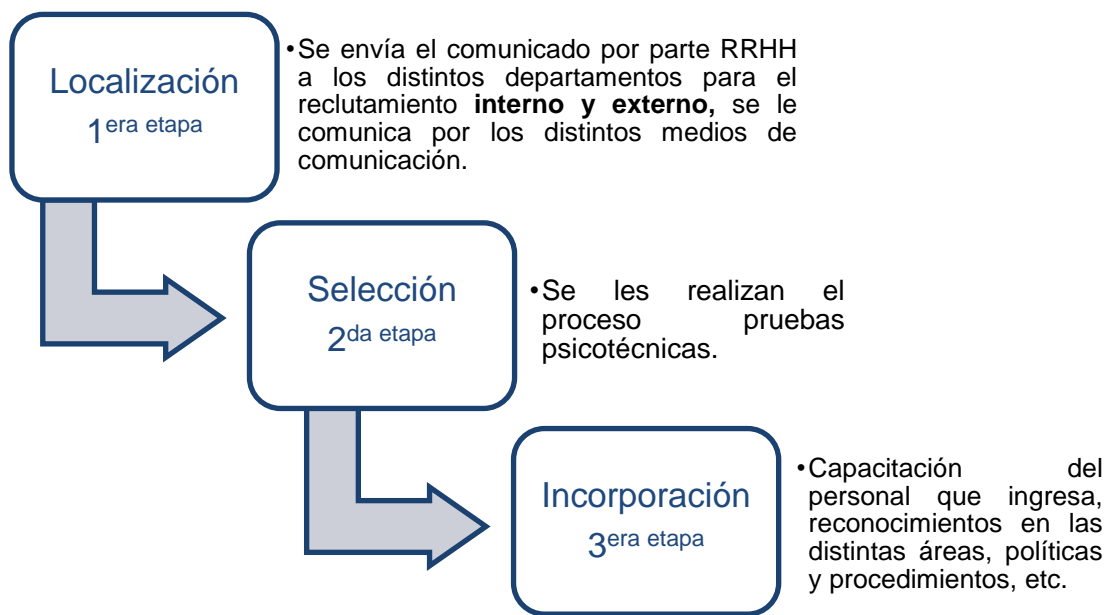



Figura 49 Proceso de reclutamiento de vendedores

El proceso de reclutamiento se define a continuación de forma más detallada:

Primera etapa: En esta etapa que comprende la localización, en la cual se envía el comunicado por diversos de parte de RRHH a los distintos departamentos para el reclutamiento **interno y externo**, donde se definen que perfiles se requieren para que ocupen los cargos que busca la empresa, en este caso netamente de negociación y ventas.

Tabla 48

Formato de perfil de cargo

 FORMATO DE PERFIL DE CARGO				
FECHA: 01 de Julio del 2016		SEDE: KM. 7.5 VIA DAULE		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Jefe de Mercadeo		CÓDIGO: RL000016		
Reporta a: Gerente General		ASIGNACIÓN SALARIAL: \$ 364		
Tipo de contrato: Fijo				
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO				
Las actividades que deben realizar los vendedores están íntimamente relacionadas a la visita de los clientes, tanto corporativos y los minimarkets, en los cuales deben cerrar las ventas tomando en consideración que deben cumplir e incluso superar paulatinamente las cuotas establecidas.				
3. REQUISITOS MÍNIMOS				
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA				
Ing. En Marketing Ing. En Marketing y negociación comercial				
3.2 EXPERIENCIA LABORAL				
Mínimo 2 años como jefe de mercadeo y negociación comercial Preferible tener experiencia en ventas de productos lácteos y publicidad				
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES				
	COMPETENCIAS			
FUNCIONES	Generales	Técnicas	Tipo de F.	Periodicidad
Gestión de ventas	x		E	D
Solicitar el abastecimiento de los productos requeridos	x		E	D
Darle el seguimiento de los pedidos	x		C	O
Realización de reportes sobre novedades en la entrega de los productos, o lo productos en sí.		x	A	O
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)
	PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)
				Trimestral (t)
Elaborado por: _____		Revisado por: _____		
Aprobado por: _____				

Una de las ventajas del formato de perfil del cargo, radica en la especificación de las tareas que deberán cumplir los postulantes a los cargos que Toni busca, esto previamente prepara a las personas que se sienten aptas de poder cumplir las tareas mencionadas postularse y enviar

su hojas de vida ya sea mediante correo electrónico, como de manera física en las instalaciones de las empresa.

Como se observa en la ficha del perfil del cargo, se especifica que actividades son las que deberán abarcar quienes se postulen para vendedores de Toni, así como se especifica el tema de la remuneración que será de un sueldo fijo y se pagará en dos partes, es decir en quincena y en fin de mes, así como se asegurará a la persona a todos los beneficios estipulados legalmente.

Segunda etapa: Una vez recibidas las carpetas de los postulantes, se procede a realizar la revisión de las características que presentan, específicamente se tomará mayor atención a quiénes tengan mayor experiencia en ventas y conocimiento de la ciudad, debido a que se sortearan a futuro las rutas que deberán cumplir.

Identificas las personas idóneas a cubrir los cargos buscados por Toni, se realizaran las pruebas psicotécnicas respectivas como un tipo de filtro que permitirá aún más, dar con las personas que realmente cubrirán los cargos de trabajo adecuadamente. Posteriormente finalizadas las pruebas, se comunicará a los postulados elegidos mediante teléfono o correo acercarse a las instalaciones de la empresa para que empiecen a trabajar.

Tercera etapa: En cuanto al recibimiento del personal, se inicia con una capacitación previa antes de enviarlos a cubrir los territorios respectivos, aquí es importante asignar las áreas que inicialmente sean de fácil identificación así como se definen las políticas y procedimientos posteriores para que los ya vendedores desempeñen adecuadamente su proceso de trabajo.

Constantemente se dotará de información a los vendedores tanto de los productos que ofertan, las promociones, los nuevos productos y demás, con el fin de que optimizar la visita de los vendedores en cuanto a la competencia que requieren al visitar a los clientes corporativos como clientes detallistas.

Para conocer el número de vendedores que se requerirán para cubrir las rutas de ventas, se deben considerar calcular el número de clientes, y considerar los días de visitas a estos clientes:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes actuales } \times \text{visitas diarias}}{\text{las rutas mensuales cumplidas por sector } \times N^{\circ} \text{ de días laborales}}$$

Norte

$$\begin{aligned} &= \frac{18.500 \times 74}{29 \times 6} \\ &= 7.9 \end{aligned}$$

Número de vendedores para el sector norte serán 8

Centro

$$\begin{aligned} &= \frac{18.500 \times 74}{22 \times 6} \\ &= 10.4 \end{aligned}$$

Número de vendedores para el sector centro serán 10

Sur

$$\begin{aligned} &= \frac{18.500 \times 74}{30 \times 6} \\ &= 7.6 \end{aligned}$$

Número de vendedores para el sector sur serán 8

Por ende, el número de trabajadores que se considerarán con la finalidad de hacer frente a la gestión comercial del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos, dependerá tanto del total de clientes actuales, como del número de rutas por sectores que se deberán cumplir.

3.8. Remuneración de los vendedores

TONICORP, y específicamente la división de Industrias Lácteas Toni maneja un sistema mixto de remuneración, debido a que no solo se toman

en consideración los sueldos fijos a los vendedores, sino que además se consideran las ventas efectuadas para proveer comisiones y otros incentivos. Se procede a especificar como se lleva a cabo el proceso de remuneración de los vendedores.

3.8.1. Sistemas mixtos de la remuneración

La remuneración para los vendedores de Toni se determina de tipo mixta, dado a que además del sueldo básico que reciben todos los vendedores, adicionalmente reciben una comisión y está dependerá directamente del cumplimiento de las ventas, efectividad de la gestión, o por penetrar al mercado, es decir de lograr concretar una gran venta de un producto nuevo. A continuación se detalla en la siguiente tabla como se encuentra establecido el sistema de remuneración:

Tabla 49

Sistema de remuneración en Toni



Sueldo Fijo \$ 364
Comisiones o Variables por cumplimiento del presupuesto de ventas
El 60% de las comisiones es por cumplimiento de ventas
El 20% de las comisiones es por concreción o efectividad
El 20% de las comisiones es por penetración.

Adicionalmente se adjunta la tabla de los rangos en porcentajes por el cumplimiento de las ventas que logren los vendedores en el transcurso de la gestión de ventas:

Tabla 50

Rangos en porcentajes por cumplimiento en ventas



Rango 85% - 89.9%
Rango 90% - 94.9%
Rango 95% - 100%
101% en adelante un bono

Como se logra observar en la tabla anterior, siempre y cuando los vendedores cumplan con las ventas y adicionalmente superen la cuota vendida en un periodo determinado, se les otorgará un bono en monetario adicional, lo que servirá para incentivar a los vendedores a futuro y sirven de referencia para otros colaboradores.

Es importante mencionar además, que Toni también tiene estructurada la categoría de los vendedores, la cual se determina según las ventas efectuadas durante un largo periodo, estas categorías de vendedores son:

- Vendedores Junior
- Vendedores Senior
- Vendedores Master

Los vendedores independientemente de su categoría ganan el sueldo básico. En lo que respecta a las comisiones, este se calcula considerando el cumplimiento de las ventas al 100%. A continuación se explica, como se consideran los pagos de las comisiones según las categorías de los vendedores:

Tabla 51

Ejemplo de pago de los vendedores según su categoría

Categoría de vendedores	Sueldo básico	Cumplimiento de las ventas en %	Cumplimiento de las ventas en \$	Total salario a recibir
Vendedores Junior	\$364,00	100%	\$250,00	\$614,00
Vendedores Senior	\$364,00	100%	\$400,00	\$764,00
Vendedores master	\$364,00	100%	\$700,00	\$1.064

Además Toni reconoce a todos los vendedores un porcentaje un adicional de \$56 por concepto de alimentación.

3.8.2. Gastos de viaje

En lo que respecta a los gastos de viaje que Toni otorga a sus vendedores este se da de acuerdo a la distancia que existe desde la empresa hasta el sector asignado a cada uno de los vendedores, las cantidades se detallan a continuación según información extraída de la empresa:

Por sector norte (\$25), centro (\$30), sur (\$36). Canal tradicional.

3.8.3. Delimitación de los gastos del vendedor

La delimitación de los gastos de viaje del vendedor en Toni se los define según los territorios de la ciudad de Guayaquil, es decir, que a los vendedores se les paga un valor adicional por transporte de acuerdo al sector al que cubren dentro de la ruta. A continuación se presenta la tabla en la que se detalla cual es el monto de pago por transporte a los vendedores según la ruta:

Tabla 52

Gastos de viaje



Norte	\$ 25,00
Centro	\$ 30,00
Sur	\$ 36,00

3.9. Control de ventas y de vendedores

3.9.1. Control del volumen de ventas

El control del volumen de ventas es esencial en Toni, al ser una empresa que pertenece a una gran industria maneja individualmente el control de las ventas y los volúmenes de las mismas de forma eficiente. Con la introducción del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos será necesario emplear un procedimiento específico para controlar el volumen de ventas, para esto se tomará como referencia los resultados de ventas de un producto similar, como por ejemplo el Queso crema clásico de Toni.

3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta

El control de otras dimensiones abarca más que las ventas obtenidas en un periodo determinado, como su nombre lo indica, se toman en cuenta otras acciones como el desenvolvimiento de los empleados a la hora de vender, el cumplimiento de las visitas a clientes según la ruta, los resultados

de las visitas, entre otras actividades, este control de otras dimensiones le garantizarán a la empresa que los clientes afiancen mucho más la relación comercial con la organización.

El control de las otras dimensiones también se lleva a cabo mediante procedimientos específicos según la dimensión a controlar:

Control de visitas

Para el control de la visitas de los vendedores de Toni al momento de recorrer la ciudad, el director de ventas cada cierto tiempo acompañará a los vendedores con la finalidad de verificar como lleva a cabo la gestión de ventas a los clientes establecidos. Este seguimiento a los vendedores le permitirá al director de ventas identificar aspectos claves como:

- Optimización de recursos para cubrir las rutas asignadas.
- Tiempo que destina el vendedor a cada cliente.
- Número de clientes visitados
- Gestión de ventas (como promociona los productos).
- Cierre de ventas (el cumplimiento de las ventas).

Control de gastos de viaje

Además de las visitas, será necesario controlar los gastos de viaje de los vendedores de Toni dentro de la ciudad de Guayaquil, dado a que la empresa reconoce un porcentaje de viáticos para que logren llevar a cabo la gestión de ventas, esto permitirá determinar cuan eficiente son los empleados al momento de realizar las visitas a los clientes tanto corporativos como minoristas. En control de los gastos de viajes se realizará mediante el cumplimiento del 100% de las cuotas de ventas asignadas tanto para los vendedores Master, Senior y Junior.

3.9.3. Evaluación de vendedores

En Toni, la evaluación de los vendedores está preestablecida, esta misma evaluación se empleará a la hora de que los vendedores salgan al mercado a ofertar el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos. A

continuación se procede a presentar como se lleva a cabo la evaluación, considerando los siguientes aspectos de evaluación:

- Asistencia: Reunión en puntos de encuentro 06H30 am
- Control: reportes de ventas por vendedor, efectividad de ventas (clientes concretados vs clientes del rutero), cumplimiento a la cuota día (venta día vs. presupuesto día), cumplimiento al Ppto mensual (vtas vs. Ppto del mes), cobertura por líneas, productividad por equipos de fríos.
- Horarios: Transmisión de pedidos 10H00 am, 12H00 pm, 14H00 pm, Cierre de ventas 5H00 PM.
- Confrontación diaria (vendedor cumplimiento más bajos del día en ventas).

3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas

Los directores de ventas son un parte fundamental para que se logre el cumplimiento de las metas propuestas desde la parte administrativa de la empresa. Aunque es importante mencionar, que para llevar a cabo este seguimiento, es necesario contar con una herramienta específica como en el caso del Balanced Scorecard, la cual permitirá entender los resultados obtenidos de la gestión de ventas desarrollada.

Tabla 53

Plan de contingencia



PLAN DE CONTINGENCIA

TIPO DE DESVIACION	CAUSA DE DESVIACIÓN	MEDIDAS
PC 1 Falta de solidez financiera	Bajo porcentaje de fondos propios respecto al capital social.	Capitalización, reducción de reparto de dividendos. Ampliación de capital.
PC 2 Menor ventas que previsión	Baja fidelización clientes.	Desarrollar una campaña de marketing para informar y promocionar el producto para fidelizar y retener a los clientes por más tiempo.
	Baja captación de nuevos clientes	Reforzar campañas de captación de clientes nuevos para el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos.
PC 3 Disminución de la eficiencia de los vendedores	Cambio de la tendencias de consumo de productos lácteos en la ciudad.	Análisis de la eficiencia de los vendedores y reorientación del plan de marketing acorde a las nuevas tendencias de consumo de lácteos.
PC 4 Baja calificación en las encuestas de satisfacción	Desmotivación de los vendedores.	Desarrollo de actividades de capacitación en técnicas y cierres de ventas entre los clientes.

Como se muestra en el plan de contingencia de TONICORP, el director de venta, deberá estar pendiente de que se logre el cumplimiento de las estrategias planteadas, así como deberá estar pendiente qué medidas se pueden tomar al presentarse algún inconveniente que limite la gestión de ventas del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos.

3.10. Marketing MIX

Industrias Lácteas Toni maneja estrategias de marketing para ciertas líneas de productos, las cuales se difunden por diversos medios con el objetivo de que se mantenga la marca en la mente del consumidor. En el caso de los productos nuevos, Toni toma mucho en consideración la publicidad y otras estrategias promocionales para lograr el posicionamiento del mismo en el mercado en un periodo de tiempo determinado. A continuación se procede a detallar cada una de las partes que componen esta herramienta:

3.10.1. Producto

Se procede a detallar las características del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos que espera lanzarse al mercado guayaquileño de parte de TONICORP, específicamente de la subdivisión de Industrias Lácteas Toni, para el año 2017:



Figura 50 Nuevo Queso Crema con Mermelada de Frutilla de 50 gramos

3.10.2. Precio

El precio que se establecerá para el nuevo producto de Toni, por motivo de introducción, se estimará que será de 0.50 centavos de dólar, esto debido a que se ha considerado la estrategia de precios denominada “Estrategia de precios de descremado”.



Figura 51 Precio del producto

La estrategia de precios de descremado consiste en asignarle a un producto nuevo un precio inicial relativamente bajo, con el fin de que el segmento objetivo lo adquiera, sin embargo el precio en un futuro se incrementará paulatinamente, lo que garantizará a que pesar de que las personas son muy sensibles al precio lo sigan adquiriendo, lo que consecuentemente le generará rentabilidad a la empresa. (Eslava, 2015).

3.10.3. Plaza

El nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos que Toni lanzará al mercado para el año 2017, por tema de introducción y probar la aceptación del mismo se lanzará inicialmente en la ciudad de Guayaquil, por ello la distribución del nuevo producto será en toda la urbe de norte a sur:

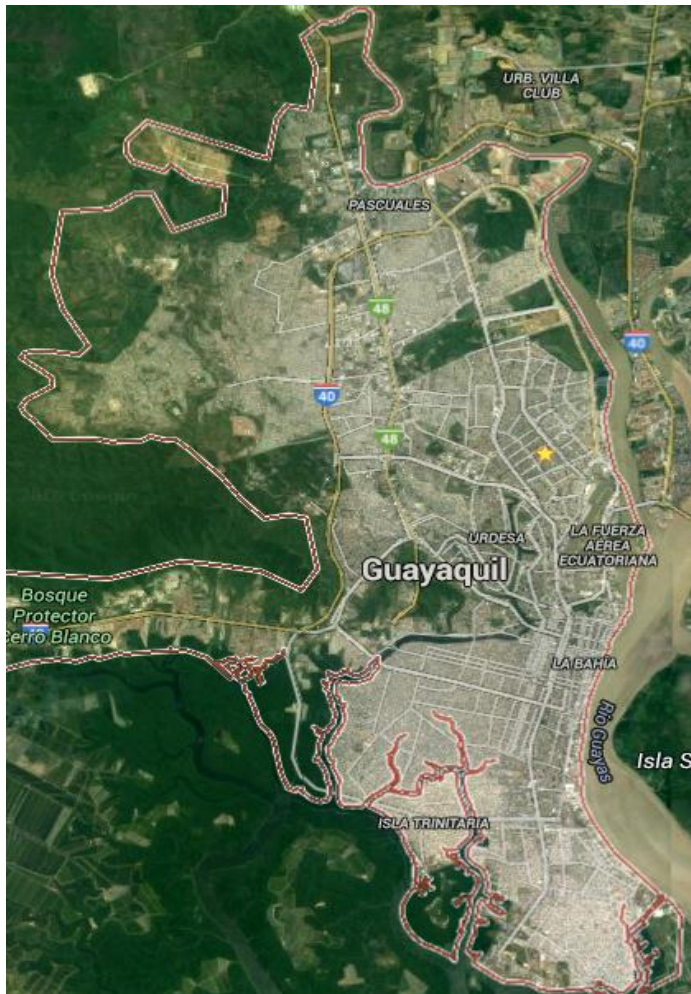


Figura 52 Mapa de la Ciudad de Guayaquil

Como se ha mencionado anteriormente, gracias a que Toni cuenta con un óptimo sistema de logística, esto le permitirá organizar y llegar a cada uno de los clientes mayoristas, detallistas, y demás, consecuentemente el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla llegará hacia los consumidores finales, garantizándole a la empresa lograr cumplir con los objetivos comerciales planteados inicialmente en el capítulo tres.

3.10.4. Publicidad y promoción

La publicidad y promoción para el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos de Toni se difundirá en diversos medios comunicacionales, a fin de dar a conocer las características y beneficios del producto, además, vale acotar que se desarrollarán actividades publicitarias y promocionales, direccionadas a los consumidores finales en ciertos puntos de la ciudad.

Plan publicitario: En cuanto al plan publicitario, se procede a continuación a detallar los medios que se emplearán para dar a conocer el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos de la marca Toni a introducirse en el mercado guayaquileño inicialmente para el año 2017:



Figura 53 Facebook de Toni

En la actualidad Industrias Lácteas Toni ha desarrollado varias cuentas para los diversos tipos de productos que dispone, como en el caso de la cuenta para el queso crema donde cuenta con un importante número de seguidores debido a los consejos, recetas e información que se brinda mediante esta red social, por ello, será fundamental utilizar esta cuenta oficial del Queso Crema, a fin de dar a conocer el nuevo producto a lanzarse en el mercado para el año 2017.



Figura 54 Valla publicitaria

Se considerarán las vallas publicitarias debido a que estas generan un gran impacto en las vías. Un punto importante de mencionar es que este tipo de vallas estarán ubicadas en lugares estratégicos de la ciudad de Guayaquil con la finalidad de generar un mejor impacto entre la población.

Además se considerarán paletas publicitarias, las cuales se ubicaran de igual manera en lugares estratégicos de la urbe porteña con el fin de generar el impacto esperado entre la ciudadanía, y más que todo reforzar el nombre de la marca. A continuación se presenta un ejemplo de la paleta publicitaria.



Figura 55 Paleta publicitaria



Figura 56 Revistas

Las revistas son un medio imprescindibles para dar a conocer un producto, en este tipo de canal comunicativo es necesario saber aprovechar los espacios que se crean en la sección de recetas, a fin de generar un impacto congruente entre los lectores de este medio, tal como se evidencia en el ejemplo anterior.



Figura 57 Afiche Web de Toni y el nuevo Queso Crema

A través de la página web de Toni se presentará también el nuevo Queso Crema con mermelada de frutilla de 50 gramos, el objetivo es emplear los medios idóneos para introducir este nuevo producto que inicialmente se lanzará al mercado en la presentación de 50 gramos, además en la página web como en Facebook se resaltarán tanto las características como los beneficios de este producto como se logra observar en la figura anterior.

Promociones: Se considerará el desarrollo de ciertas promociones a fin de hacer más efectiva la gestión publicitaria del Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos, estas actividades promocionales permitirán que el segmento objetivo se acerque al producto y lo conozca, lo que consecuentemente impulsará la compra del mismo.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Hipótesis de partida

4.1.1. Capital inicial

Tabla 54

Detalle de capital inicial

Cantidad	ACTIVO	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición Total
MUEBLES Y EQUIPOS			
1	MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN	50.000,00	50.000,00
1	MAQUINARIA DE ENVASADO	15.000,00	15.000,00
TOTALES			65.000

Toni requerirá para poder comercializar el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos en el año 2017, una inversión inicial de \$65.000,00 dólares, los cuales se destinarán a una nueva maquinaria tanto de producción como de envasado.

4.1.2. Volúmenes

Tabla 55

Estimación de volúmenes

CRECIMIENTO EN UNIDADES	UNIDADES PROYECTADAS A VENDER EN 5 AÑOS				
	2017	2018	2019	2020	2021
Queso crema con mermelada frutilla	751.800	1.014.930	1.319.409	1.715.232	2.229.801

En lo que respecta a la estimación de los volúmenes de venta del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla, el crecimiento proyectado se muestra año a año, el cual generó un valor en el primer año (2017) de 751.800 unidades del queso crema vendidas, mientras que para el año siguiente (2018), se estima un valor en ventas de unidades de 1'014.930 unidades, en lo que respecta al año 2019 las unidades serían de 1'319.409, es decir un crecimiento del 30%, para el año quinto (2021), se proyectaron las unidades vendidas por 2'229.801 unidades del Queso crema con mermelada de frutilla.

4.1.3.Precios

En lo que respecta a la estimación del precio del Queso crema con mermelada de frutilla, se considera la utilización de la siguiente formula:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo unitario de producción}}{1 - \text{Margen de utilidad}}$$

Se utilizó esta fórmula, para determinar el precio con el cual se lanzará al público el queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos, el mismo que será de 0.50 centavos.

Tabla 56

Estimación de precio

PRECIO DE VENTA PROYECTADO EN 5 AÑOS					
Precios / Años	2017	2018	2019	2020	2021
Queso crema con mermelada frutilla	0,50	0,54	0,57	0,61	0,66

4.1.4.Ventas esperadas

Tabla 57

Ventas esperadas

UNIDADES PROYECTADAS A VENDER EN 5 AÑOS					
CRECIMIENTO EN UNIDADES	35%	30%	30%	30%	
	2017	2018	2019	2020	2021
Queso crema con mermelada frutilla	751.800	1.014.930	1.319.409	1.715.232	2.229.801
VENTAS TOTALES EN UNIDADES	751.800	1.014.930	1.319.409	1.715.232	2.229.801
PRECIO DE VENTA PROYECTADO EN 5 AÑOS					
Precios / Años	2017	2018	2019	2020	2021
Queso crema con mermelada frutilla	0,50	0,54	0,57	0,61	0,66
VENTAS PROYECTADAS EN 5 AÑOS					
UNIDADES X PRECIOS	2017	2018	2019	2020	2021
Queso crema con mermelada frutilla	\$ 375.900,00	\$ 542.987,55	\$ 755.295,68	\$ 1.050.616,29	\$ 1.461.407,26

Como se muestra en la tabla anterior, se evidencian los ingresos que se proyectan tanto en ventas por unidades del Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos, así como las ventas totales del producto, identificándose un crecimiento por año conforme a los porcentajes de incremento que se han estimado en los años siguientes.

4.2. Análisis de Punto de Equilibrio

Tabla 58

Punto de equilibrio en unidades totales

PVP PROMEDIO	\$ 0,50	\$ 0,54	\$ 0,57	\$ 0,61	\$ 0,66
COSTO VARIABLE	\$ 0,35	\$ 0,37	\$ 0,39	\$ 0,41	\$ 0,43
PUNTO DE EQUILIBRIO	366356	340383	317043	295971	276870

Con base a lo que se muestra en la tabla, para cubrir adecuadamente el punto de equilibrio, será necesario que se vendan al primer año (2017) 366.356 unidades de Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos, para el año siguiente (2018), se tendrán que ofertar 340.383 unidades, para el tercer año (2019) será necesario que se oferten 317.043 unidades del producto, para el año cuarto (2020) se tendrán que ofertar 295.971 unidades del Queso crema, mientras que para el año quinto (2021) las ventas de las unidades del Queso crema deberán ser de 276.870 Quesos crema con mermelada de frutilla.

4.3. Presupuesto de Gastos

Tabla 59

Presupuesto de costos

TIPO DE COSTO	Costos Variables / Años					Promedio Mensual Primer Año
	2017	2018	2019	2020	2021	
Queso crema con mermelada frutilla	\$ 263.130,00	\$ 372.986,78	\$ 509.126,95	\$ 694.958,28	\$ 948.618,06	\$ 21.927,50
Total Costos Variables	\$ 263.130,00	\$ 372.986,78	\$ 509.126,95	\$ 694.958,28	\$ 948.618,06	\$ 21.927,50

TIPO DE COSTO	Costos Fijos / Años					Promedio Mensual Primer Año
	2017	2018	2019	2020	2021	
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 18.793,42	\$ 19.498,17	\$ 20.229,35	\$ 20.987,95	\$ 21.775,00	\$ 1.566,12
Gastos en Servicios Básicos	\$ 8.760,00	\$ 9.088,50	\$ 9.429,32	\$ 9.782,92	\$ 10.149,78	\$ 730,00
Gasto publicitario	\$ 27.400,00	\$ 28.427,50	\$ 29.493,53	\$ 30.599,54	\$ 31.747,02	\$ 32.937,53
Gastos Varios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,04	\$ 0,08	\$ 0,11	\$ 0,00
Total Costos Fijos	\$ 54.953,42	\$ 57.014,17	\$ 59.152,24	\$ 61.370,48	\$ 63.671,91	\$ 8.808,41

En cuanto al presupuesto de Toni para el Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos, se observan los respectivos costos variables y costos fijos, los mismos que se detallan de manera anual.

4.4. Factibilidad financiera

4.4.1. Valoración del plan de negocios

Tabla 60

Calculo para la tasa de descuento

Calculo del COK		
COK = RF + Beta * (premio del mercado) + riesgo país		
Rf (tasa libre de riesgo) =	0,01%	Paper del Dr. Fenandez - IESE
Premio del mercado =	5,50%	Paper del Dr. Fenandez - IESE
Beta =	0,89	Dr. Damodarán
Riesgo País=	8,77%	Banco central 30-Jul-16
COK=	13,7%	

El cálculo de la tasa de descuento, es el resultado de la suma de la tasa libre de riesgo y la tasa del premio del mercado, del resultado obtenido se multiplica el beta de productos de hogar y posteriormente se suma el riesgo país, por lo que se obtuvo un resultado de 13,7%.

Tabla 61

Valoración del plan de negocios

Flujo de Efectivo					
	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo Anual	41.384,24	81.111,74	136.203,51	218.148,21	336.413,89
Flujo Acumulado	41.384,24	122.495,98	258.699,49	476.847,70	813.261,59
Pay Back del flujo o retorno de la inversión	-90.549,31	-9.437,57	126.765,94	344.914,15	681.328,04
Inversión	-\$ 131.933,55				
Tasa de descuento	13,50%				
TIR	59,61%				
VAN	\$ 297.332,37				

Por lo consiguiente se tiene que existe una viabilidad económica ya que la inversión es inferior al valor actual neto, mientras que la tasa de descuento es del 13,65% mientras que la tasa interna de retorno es superior con el 59,61% realizando de esta forma una rentabilidad financiera.

4.4.2. Análisis de sensibilidad

Tabla 62

Análisis de sensibilidad

Variable	PESIMISTA		BASE		OPTIMISTA	
	Factor	Valor	Factor	Valor	Factor	Valor
Precio	0,95	0,475	1,00	0,50	0,95	0,475
Cantidad	1,01	759318	1,00	751.800	1,15	864570
VAN	-\$ 236.575		\$ 297.332		\$ 2.712.331	

En este punto se determina la sensibilidad de las ventas, considerando tres escenarios diferentes, a partir de los cuales es posible evidenciar si se dará la oportunidad de efectivizar la gestión de ventas, así como se podrá determinar las derivaciones del VAN con lo cual se podrán tomar mejores decisiones al comercializar el nuevo producto de Toni.

4.5. Sistema de control


4.5.1. Cuadro de mando integral

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, será fundamental llevar a cabo tareas de control y seguimiento constante a los resultados que se obtengan de la ejecución de las actividades de ventas. En este caso, se utilizará el Cuadro de Mando Integral, a partir del cual se evaluará los avances registrados en períodos mensuales, trimestrales y anuales, en relación a las perspectivas financieras, de clientes, de procesos y de Recursos Humanos.

Después de analizar los requisitos individuales de cada perspectiva, será necesario realizar la evaluación en los períodos establecidos para el suministro rápido y eficaz de información. Este concepto se presenta a continuación, en el sistema por medio de indicadores apropiados para medir el cumplimiento de cada objetivo. A través del sistema del Cuadro de Mando Integral se detectará automáticamente situaciones críticas, lo que mejora significativamente la transparencia y la seguridad.

Tabla 63

Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
			Objetivos estratégicos 2017	Señal verde > 95%	Señal amarilla > 90%
			Señal roja < 90%		
	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	PLAN DE CONTINGENCIA
Perspectiva financiera	Aumentar la cuota de mercado	% de cuota de mercado	No. Clientes /Total del mercado	1 mes	PC4
	Aumentar la liquidez de la empresa	% Casf - Flow	NOF/ Total de Ventas	mensual	PC4
Perspectiva de clientes	Fidelización de clientes	% de recontractación de clientes	N Clientes que recontractan / No. Total clientes	3 meses	PC4
	Captar nuevos clientes	% de ingresos de nuevos clientes	Facturación clientes nuevos /Total facturación	3 meses	PC4
Perspectiva de procesos	Optimizar procesos internos	% de reclamaciones registradas	No. Reclamaciones / Total de servicios prestados	3 meses	PC9
	Optimizar el proceso Comercial	Eficiencia Comercial	Gastos Totales Equipo Comercial / Total de Ventas	3 meses	PC7
Perspectiva de Recursos Humano	Focalización en la Orientación al cliente	% de empleados con formación en esta competencia	No. Empleados Formados / Total Empleados	Anual	PC6
	Desarrollo de competencias	% de inversión en formación bruta	Inversión en formación/ Total inversión	Anual	PC5/PC6

4.5.2. Planes de contingencia

Una vez establecidos los objetivos y los indicadores de evaluación en el Cuadro de Mando Integral, se establece a continuación el plan de contingencia que se deberá considerar en caso de que no se cumplan los objetivos.

Tabla 64

Planes de contingencia



PLAN DE CONTINGENCIA

TIPO DE DESVIACION	CAUSA DE DESVIACIÓN	MEDIDAS
PC 1 Falta de solidez financiera	Bajo porcentaje de fondos propios respecto al capital social.	Capitalización, reducción de reparto de dividendos. Ampliación de capital.
PC 2 Menor ventas que previsión	Baja fidelización clientes.	Desarrollar una campaña de marketing para informar y promocionar el producto para fidelizar y retener a los clientes por más tiempo.
	Baja captación de nuevos clientes	Reforzar campañas de captación de clientes nuevos para el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos.
PC 3 Disminución de la eficiencia de los vendedores	Cambio de la tendencias de consumo de productos lácteos en la ciudad.	Análisis de la eficiencia de los vendedores y reorientación del plan de marketing acorde a las nuevas tendencias de consumo de lácteos.
PC 4 Baja calificación en las encuestas de satisfacción	Desmotivación de los vendedores.	Desarrollo de actividades de capacitación en técnicas y cierres de ventas entre los clientes.

CAPÍTULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1. Bases legal

Industrias Lácteas Toni antes que nada pone a buen recaudo a los consumidores, con el fin de garantizar que los productos alimenticios que ofrece son de la más alta calidad y pueden ser consumidos con toda la seguridad. Ante esto, se ha suscrito a un Proyecto de la mano de la Superintendencia de Control de Poder de Mercado, sobre los estándares de desempeño que aplica la empresa.

Segunda-compromisos

Arca Ecuador, se compromete a la entrega de una “Carta informativa” a los clientes del “canal tradicional” (esto es, tiendas de barrio, misceláneas, tiendas de abarrotes, mini-mercados, distintas a cadenas comerciales y detallistas con estructura modernas, a garantizar la entrega y reposición de los productos en los tiempos establecidos, así como garantizará que los precios de los productos a entregarse serán de acuerdo a los estipulados, así como está comprometida con los consumidores finales a entregar productos de calidad.

5.2. Medio Ambiente

Toni (2015) invierte constantemente en mejoras para alcanzar los más altos estándares de desempeño. A continuación se detalla en qué consiste el Estándar de Evaluación Social, Ambiental y Sistemas de Gestión:

Sistema Silvopastoril: Proceso con el cual se busca obtener mayor rentabilidad cuidando a la vez al medio ambiente, enfocado a los pequeños productores, con la finalidad de otorgarles los recursos necesarios para que logre beneficiarse y mejorar su rentabilidad, logrando a su vez un equilibrio entre lo económico, ambiental y social

A nivel ambiental: Permite tener un ecosistema mucho más rico que un sistema monocultivo de solo pasto. Se mantiene el terreno fértil y se reduce el impacto ambiental.

A nivel del ganado: Se reduce la temperatura de la zona, por lo que disminuye el estrés calórico de la vaca. Se obtiene una mejor alimentación, pues el pasto cultivado mediante este sistema es de mejor calidad incrementando el número de vacas por hectárea.

A nivel económico: Se aumenta la rentabilidad en la producción de leche por hectárea y el valor de la tierra. Se genera una nueva fuente de ingreso para el ganadero por los sembríos de árboles y arbustos.

A través de su departamento técnico, Toni desarrolla capacitaciones permanentes para dar a conocer al sector, toda la información y documentación necesaria sobre el Sistema Silvopastoril que ha obtenido éxito en países como Colombia, México, Brasil y Costa Rica.

Toni tiene certificado su Sistema de gestión Ambiental y Social (E&S, por sus siglas en inglés) (ISO 14000, ISO 9001, BPM y HACCP), que incluyen una política que demuestra el compromiso de la alta gerencia, incluyendo la evaluación del impacto ambiental, análisis GAP, objetivos y metas, capacitación, seguimiento y presentación de informes y la revisión continua del rendimiento.



Figura 58 Sistema de incentivo y cuidado ambiental

5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir

El desarrollo del plan de negocios sobre el lanzamiento del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos, está relacionado con el objetivo 9 del plan nacional del Buen Vivir, el cual hace referencia a Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. A continuación se describen las metas de este objetivo:

9.1. Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.

9.2. Promover el trabajo juvenil en condiciones dignas y emancipadoras que potencie sus capacidades y conocimientos.

9.3. Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.

9.4. Establecer y garantizar la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y auto sustento, así como de las actividades de cuidado humano con enfoque de derechos y de género.

9.5. Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral.

- **Beneficiarios directos**

Como beneficiario directo se considerará a la empresa TONICORP y su marca Toni, debido a que podrá incrementar no solo su cartera de clientes, sino que su rentabilidad económica reflejará un importante incremento, dado a que el nuevo producto no frenará el crecimiento y desarrollo de los otros tipos de queso crema.

Además se considera a los vendedores independientemente de su categoría como beneficiarios directos, dado a que de su gestión de ventas dependerá su crecimiento profesional dentro de la empresa.

- **Beneficiarios indirectos**

Los beneficiarios indirectos serán tanto los clientes mayoristas, debido a que de la comercialización de los diversos productos de Toni, logran obtener un importante margen de ganancias. A su vez, los consumidores finales también se consideran como beneficiarios indirectos, debido a que adquieren productos de calidad, que pueden ser consumidos por toda la

familia por las certificaciones de calidad con las que cuentan todos los productos de Toni.

5.4. Políticas de responsabilidad corporativa

La división Industrias Lácteas Toni, cuenta en la actualidad con varias políticas de responsabilidad social corporativa, lo que le atribuye aún más al éxito que ha obtenido esta gran organización. A continuación se detallan estas políticas:



Plan de Salud Integral Corporal Toni: Política enfocada a los colaboradores a través de un plan de salud integral y corporal. Todo esto, dentro de un buen ambiente de trabajo y con las herramientas para desarrollarlo.



Plan Educativo "Bachilleres Toni": Se ejecuta el proyecto 'Bachilleres Toni' junto con la Unidad de Desarrollo Educativo del Adulto "Horizonte Azul" y el Colegio Fiscal 'Provincia de Pichincha' para todos los colaboradores.



Gym Toni: Para que los trabajadores puedan rendir al máximo, no sólo en su puesto de trabajo, sino en las demás actividades de su vida diaria, Toni desarrolla un programa de gimnasia en el GYM Toni, lugar en el que los colaboradores de la empresa aprenden rutinas de ejercicios.



Campañas médicas: A través del departamento médico, el personal de Toni participa activamente durante todo el año, de campañas internas de prevención de enfermedades, así como la ejecución de planes de vacunación al personal. A fin de que pueda rendir al máximo de una manera sana y eficiente en su trabajo.



Almacén Toni: La empresa ofrece como beneficio a los empleados un Almacén Toni, donde puede acceder a los productos de la empresa a menor costo y con la facilidad de crédito.



Toni Sporting Club ”: Se logra impulsar y apoyar a actividades deportivas como el atletismo, bolos, fútbol y canotaje. Participando en eventos nacionales en representación de la empresa donde se realiza la marca institucional de Toni S.A.



Capacitación permanente: Toni invierte en el desarrollo de planes de capacitación permanentes e intensas jornadas de estudio a través de cursos, seminarios, talleres y formación de cuarto y quinto nivel.

Figura 59 Políticas de responsabilidad corporativa

CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos tanto de las encuestas 91% reflejaron una alta aceptación por el producto luego de darles a conocer las características del mismo, en cuanto al grupo focal las personas que degustaron el queso crema con mermelada de frutilla, indicaron que en cuanto a sabor, aroma, textura, presentación e información nutricional, será un producto de mucha aceptación.
- A pesar de que Toni en el mercado tiene varios competidores directos e indirectos, eso no ha incidido a que se vean afectadas las gestiones comerciales de esta empresa láctea, especialmente porque cuenta con eficientes procesos de producción certificados, y de los mejores procesos de distribución y logística en el Ecuador.
- Se identificó que la introducción del nuevo queso crema con mermelada de frutilla a la empresa Toni le garantizará obtener un incremento en sus ventas, sin que se vean afectadas las otras presentaciones de queso crema clásicos debido a que ya se encuentran posicionados en el mercado.
- En conjunto, debido a que cada uno de los estudios realizados, así como de haber efectuados las estrategias sobre el producto, respectivas previsiones y proyecciones de ventas, Toni logrará cumplir con cada uno de los objetivos comerciales planteados inicialmente.

RECOMENDACIONES

- Con base a todos los estudios desarrollados, será importante que Toni constantemente evalúe las condiciones del mercado, a fin de identificar posibles aspectos que puedan perjudicar el correcto desarrollo de la empresa, y especialmente con el nuevo producto Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos a lanzarse en el mercado guayaquileño en el 2017.
- Será importante tomar en consideración los puntos de vistas de los encuestados y participantes del grupo focal, debido a que de ellos depende la aceptación del producto, estos resultados además podrán ser tomados en consideración para un eficiente desarrollo del plan de marketing para el posicionamiento del producto.
- Será importante que inicialmente se desarrolle una masiva difusión publicitaria sobre el producto, a fin de agilizar el proceso de introducción y penetración en el mercado del nuevo queso crema con mermelada de frutilla de Toni de 50 gramos para el año 2017 inicialmente a lanzarse en Guayaquil.
- Es recomendable que se evalúen cada cierto tiempo las ventas obtenidas del nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos de Toni, a fin de controlar la gestión comercial sobre el producto, en caso de ser necesario aplicar otras estrategias, o mantener las que se han desarrollado anteriormente.

REFERENCIAS

- Agronegocios. (2015). *Industrias Toni captan el 68 por ciento del mercado*. Guayaquil: Agronegocios.
- Álvarez, R. (2010). *Estadística aplicada a las ciencias de la salud*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Arellano, R., Rivera, J., & Molero, V. (2013). *Conducta del Consumidor*. Madrid: Esic.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Pearson.
- Cuatrecasas, L. (2013). *El Producto. Análisis de Valor*. Madrid: Diaz de Santos.
- El Comercio. (2015). *Arancel del 45% para alimentos*. Quito: El Comercio.
- Eslava, J. (2015). *Pricing: Nuevas estrategias de precios 4ª edición*. Madrid: Esic.
- Francés, A. (2012). *Mapas estratégicos*. Lima: Pearson.
- García, F. (2012). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. Barcelona : Parainfo.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2011). *Población de Guayaquil por sectores*. Guayaquil: INEC.
- López, J., & Veledo, P. (2013). *Instrumentos básicos para la iniciación a la investigación*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Revista Vistazo. (2015). *100 Marcas Top of Mind*. Guayaquil: Vistazo.
- Rodríguez, G. (2015). *El Benchmarking: Analice El Mercado para Tener Éxito En sus Prácticas*. Madrid: Parainfo.
- Toni S.A. (21 de Mayo de 2015). *Historia de Toni S.A.* Recuperado el 31 de Mayo de 2016, de <http://www.tonisa.com/conozca-toni/historia.aspx>
- Torres, A. (2013). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades*. México D.F.: Pearson.
- Torres, M. (2015). *Estrategias de empresas*. Río de Janeiro: FGV Management.
- Urbano, J. (2012). *Técnicas Para Investigar 2*. Bogotá: Cucunubá.

Ventura, J. (2012). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid: Parainfo.

Vidal, R. (2012). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación*. Madrid: Esic.

ANEXOS

Anexo 1 Carta de autorización de la empresa



Guayaquil, 27 de agosto 2016

Mgs. Janett María Salazar Santander
Director de la carrera de Ingeniería en Administración de Ventas
Universidad Católica Santiago de Guayaquil
Ciudad.-

CERTIFICADO DE GARANTÍA

Representado Señores: _____

Yo Santiago Jose Herrera Varon, como Gerente General de la empresa DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A., autorizo al señor Antonio Rafael Ascencio Garcia con cedula 0918916438, a que haga uso de la información requerida de la compañía, solo y exclusivamente con el fin de desarrollar su plan de negocio exigido por la universidad Católica Santiago de Guayaquil, de esta manera, culmine con éxito su carrera y obtener su título de ingenieros en administración de ventas.

Saludos Cordiales,

Atentamente.-

Santiago Herrera Varon
Gerente General
DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A.

Anexo 2 Formato Grupo focal



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN PARA EL AÑO 2017, DEL QUESO CREMA CON
MERMELADA DE FRUTILLA TAMAÑO 50G MARCA TONI DE LA
EMPRESA TONICORP EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

El grupo focal es una técnica en la cual se mostrará el producto (Queso crema con mermelada de frutilla de 50gr de Toni) el mismo que se dará a probar a 10 personas para conocer su perspectiva

FORMATO DE PREGUNTAS PARA FOCUS GRUOP

1) ¿Cuán satisfactorio le parece la presentación del producto?

- Muy satisfecho
- Satisfactorio
- Medianamente satisfactorio
- Poco satisfactorio
- Nada satisfecho

2) ¿La información nutricional del producto satisface sus requerimientos alimenticios?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Total desacuerdo

3) ¿Cuán de acuerdo está con el tamaño del producto?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Total desacuerdo

4) ¿En cuanto al olor del producto como lo califica?

- Normal
- Agradable
- Desagradable

5) ¿El sabor del queso crema con mermelada de frutilla de Toni como lo califica?

- Buen sabor
- Salado
- Dulce
- Agrio

Anexo 3 Formato de encuestas para los clientes finales



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

ENCUESTAS PARA CONSUMIDORES FINALES

¿Edad?

- De 18 a 22
- De 23 a 27
- De 28 a 32
- De 33 a 37
- Más de 38 años

¿Genero?

- Femenino
- Masculino

1. ¿Usted consume lácteos? En caso de ser negativa pasar a la pregunta 2; en caso de ser positiva pasar a la pregunta 3.

- Si
- No

2. ¿Podría indicar la razón por la cual no consume lácteos?

- Por intolerancia a la lactosa
- No le gusta
- Detallar otras alternativas _____

3. ¿Qué tipo de presentaciones adquiere de queso crema?

- De 50g
- De 150g
- De 250g

4. ¿Qué tipo de queso crema les gusta?

- Normal
- Con especias
- Detallar otros tipos_____

5. De las siguientes marcas de queso crema cual prefiere:

- Toni
- Philadelphia
- Rey queso crema
- Marcas blancas de supermercados
- Detallar otras marcas_____

6. ¿Consume mermeladas? En caso de ser negativa pasar a la pregunta 5; en caso de ser positiva pasar a la pregunta 6

- Si
- No

7. ¿Por qué no consume mermeladas?

- Por textura
- Por su sabor muy dulce
- Detallar otros_____

8. ¿Qué sabor de mermeladas consume con mayor frecuencia?

- Frutilla
- Mora
- Durazno
- Fruti-Mora
- Piña

9. ¿Ha mezclado mermelada con queso crema?

- Si
- No

10. ¿En qué ocasiones ha realizado estas mezclas de queso crema y mermelada?

- Desayuno
- Almuerzo
- Ocasiones especiales

11. ¿Estaría dispuesto a adquirir el queso crema y la mermelada en un mismo empaque?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

12. ¿Dónde le agradecería encontrar el queso crema y la mermelada?

- Autoservicios
- Supermercados
- Despensas de barrio
- Detallar otros _____

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el nuevo queso crema con mermelada de frutilla Toni?

- De \$0,75 a \$0,85
- De \$0.86 a \$0,95
- De \$0,96 a \$1,00
- De \$1,10 a \$1,20

14. ¿Qué medios considera idóneos para mostrar información sobre el nuevo producto Queso crema con mermelada de frutilla de 50gr Tony?

- Redes sociales
- Televisión
- Radio
- Vallas publicitarias
- Mailing
- Otros

Anexo 4 Formato de encuestas para los clientes detallistas y mayoristas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

FORMATO DE PREGUNTAS PARA ENCUESTAS

Encuestas dirigidas al holding de TONICORP y su distribuidora DIPOR:

1.- ¿Cómo califica el proceso y tiempo de distribución y entrega de los productos de Toni hacia su establecimiento?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

2.- ¿Cuáles de los productos que le provee Toni tiene más salida en su establecimiento?

- Yogurt
- Gelatinas
- Queso crema
- Manjar
- Otros

3.- La frecuencia de venta del queso crema Toni en su establecimiento es:

- Muy alta
- Alta
- Media
- Baja
- Muy baja

4.- ¿Qué beneficios valoran más los clientes finales en un queso crema?

- Bajo en colesterol
- Bajo en sal
- Bajo en azúcar
- Saludable
- Otros

5.- ¿Qué características valoran más los clientes finales en un queso crema?

- Sabor
- Textura
- Ingredientes
- Tamaño del producto
- Precio
- Otros

6.- ¿Aproximadamente cuantas marcas de queso crema se ofertan en su establecimiento?

- De una a dos marcas
- De tres a cuatro marcas
- Más de cinco marcas

7.- ¿Cómo calificaría al nuevo producto Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gr de Toni?

- Innovador
- Exitoso
- Más de lo mismo
- Indiferente

8.- ¿Qué medios considera idóneos para mostrar información sobre el nuevo producto Queso crema con mermelada de frutilla de 50gr Toni?

- Redes sociales
- Televisión
- Radio
- Vallas publicitarias
- Mailing
- Otros

9.- ¿Estaría dispuesto pagar un precio aproximado de \$0,50 centavos dólar por el nuevo producto de Queso crema con mermelada de frutilla de 50gr de Toni?

- Si
- No

10.- ¿Estaría dispuesto en comercializar el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50gr de Toni?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Ascencio García, Antonio Rafael; Haro Briones, Martha Yesenia**, con C.C: **#0918916438; #0908378474** autores del trabajo de titulación: **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL AÑO 2017, DEL QUESO CREMA CON MERMELADA DE FRUTILLA TAMAÑO 50G MARCA TONI DE LA EMPRESA TONICORP EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** previo a la obtención del título de **Ingenieros en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 27 de agosto de 2016

f. _____

Ascencio García, Antonio Rafael

C.C:0918916438

f. _____

Haro Briones, Martha Yesenia

C.C: 0908378474



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL AÑO 2017, DEL QUESO CREMA CON MERMELADA DE FRUTILLA TAMAÑO 50G MARCA TONI DE LA EMPRESA TONICORP EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.		
AUTOR(ES)	Antonio Rafael, Ascencio García y Martha Yesenia, Haro Briones		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Barzallo Molina Antonio Leoncio.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de Agosto del año 2016	No. DE PÁGINAS:	160 Pág.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Área comercial, alimento		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	PLAN DE NEGOCIOS; COMERCIALIZACIÓN; QUESO CREMA; MERMELADA DE FRUTILLA; ESTUDIO DE MERCADO Y EMPRESA; PLAN ESTRATÉGICO.		
RESUMEN.	<p>El plan de negocios llevado a cabo principalmente tuvo como objetivo efectuar un estudio de mercado y el entorno en general, para introducir y comercializar el nuevo Queso crema con mermelada de frutilla de 50 gramos de la marca Toni para el año 2017, inicialmente a lanzarse en la Ciudad de Guayaquil. Para esto, se requirió plantear los objetivos y justificar la importancia de introducir dicho producto. Fue necesario conocer la perspectiva de la población sobre el producto, para esto se empleó como método de muestreo el aleatorio estratificado y se consideraron dos técnicas de investigación como el grupo focal, las encuestas a los clientes finales y corporativos. El estudio de mercado en general reflejó que ante el entorno que rodea a TONICORP como empresa, esta cuenta con las fortalezas y oportunidades necesarias para hacer frente a diversas situaciones. Dentro del plan estratégico se definieron los objetivos comerciales, así como se determinaron aspectos logísticos como la organización de la fuerza de ventas para llevar el producto a los diferentes canales, la forma de remuneración, así como se determinaron las estrategias de ventas y estrategias de marketing mix para lograr dar a conocer el producto en el mercado. En lo referente al estudio económico, el nuevo producto a Toni le representará importantes ingresos, así como le permitirá seguir como referente en el Ecuador de productos alimenticios de calidad. Finalmente se describe la responsabilidad social con la que está comprometida la empresa, identificándose las políticas y beneficiarios de este nuevo producto.</p>		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
CONTACTO AUTOR/ES:	CON	Teléfono: +593 980755223 / +593 988021128	E-mail: ascencio.garcia@gmail.com / martyes2011@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):		Nombre: Sempértegui Cali, Mariela Johanna Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046 E-mail: mariela.sempertegui@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			