

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



*Facultad de*  
**Ciencias Sociales  
y Humanísticas**



**“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA  
INTRODUCCIÓN DE UNA BEBIDA LÁCTEA EN LA ZONA  
COSTERA DE PERÚ”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa la obtención del Título de:**

**INGENIERO EN MARKETING COMUNICACIÓN Y VENTAS**

**Presentado por:**

**ISRAEL ALEJANDRO ORELLANA BELTRÁN**

**HÉCTOR MACARIO VANEGAS GONZÁLEZ**

**Guayaquil – Ecuador**

**2015**

### **AGRADECIMIENTO**

Los autores agradecen a la Economista Heydi Pazmiño sin su ayuda no hubiera sido posible la realización del presente trabajo. También agradecemos a la escuela superior politécnica del litoral y a la facultad de ciencias sociales y humanísticas.

Israel Orellana agradece al Sr. Carlos Acosta, al Sr. Leonardo Mera y a la empresa Milleium travel.

Héctor Vanegas agradece al Ingeniero Jame Hurtado quien brindo conocimientos claves que han sido de vital ayuda para la elaboración del proyecto.

### **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, el Ing. Alejandro Orellana Villamar y a la Sra. Elizabeth Beltrán Onofre, pilares fundamentales en mi vida, día a día brindándome su apoyo incondicional, han hecho posible la culminación exitosa de esta etapa de mi vida.

Gracias por la vida, el amor y la educación. Los amo!

“Sin sacrificio no hay gloria”

Israel Orellana

Dedico este trabajo a mi excelente padre Sr. Eduardo Vanegas Sigüenza y a mi querida madre Sra. Fanny González Brito, quien han permitido mi existir y han estado pendiente en cada etapa de mi vida, brindándome las herramientas y valores que permitieron el buen desempeño y desarrollo dentro de la sociedad.

Además a mis queridos hermanos quienes amo con todo el corazón.

“Ni un paso atrás ni para dar impulso”

Héctor Vanegas

## TRIBUNAL DE TITULACIÓN

---

Javier Burgos Yambay, MBA

Presidente del tribunal

---

Heydi Pazmiño Franco, M.Sc.

Directora de tesis

---

Pablo Soriano Idrovo, M. Sc, MBA

Vocal

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

---

Israel Alejandro Orellana Beltrán

---

Héctor Macario Vanegas González

## ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	II
<b>DEDICATORIA</b> .....	III
<b>TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN</b> .....	IV
<b>DECLARACIÓN EXPRESA</b> .....	V
<b>RESUMEN</b> .....	VI
<b>ABSTRACT</b> .....	IX
<b>ÍNDICE</b> .....	VI
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	X
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	XI
<b>ABREVIATURAS Y SIGLAS</b> .....	XII
<b>CAPÍTULO 1: GENERALIDADES DEL PROYECTO</b> .....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.6 ALCANCE DEL PROYECTO .....	5
<b>CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	7
2.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS .....	8
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGIA</b> .....	18
3.1 DEFINICIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	19
3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
3.2.1 Descripción del escenario y del problema de investigación.....	20
3.2.2 Definición de los objetivos de la investigación .....	21
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
3.3.1 Fases de la investigación .....	22
3.3.2 Fuentes de información .....	23
3.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	23
3.4.1 Instrumentos de la recolección de información .....	23
3.4.2 Elección de la muestra.....	24
3.4.3 Resultado de la investigación de mercado.....	26
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL MICRO Y MACRO ENTORNO</b> .....	33
4.1 MICRO ENTORNO: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....	34
4.2 PROVEEDORES .....	35
4.3 CLIENTES .....	35
4.4 COMPETENCIA DIRECTA.....	36
4.5 COMPETENCIA INDIRECTA.....	37
4.5 PRODUCTO.....	37
4.5.1 Beneficios .....	38
4.5.2 Presentaciones del producto .....	38
4.6 CADENA DE VALOR.....	39
4.6.1 Conclusión de la cadena de valor .....	41
4.7 MACRO ENTORNO: ANÁLISIS CULTURAL .....	41
4.7.1 Breve historia relevante del país.....	41
4.7.2 Ubicación geográfica.....	42
4.7.3 Dinámica de la familia.....	43
4.7.4 Sistema político .....	43
4.7.5 Sistema legal.....	44
4.7.6 Organizaciones sociales.....	45
4.7.7 Condiciones de vida.....	47

4.8 MACRO ENTORNO: ANÁLISIS ECONÓMICO.....	50
4.8.1 Población .....	50
4.8.2 Estadísticas y actividad económica .....	51
4.8.3 Condiciones laborales de Perú.....	51
4.8.4 Estadística de comercio internacional .....	53
4.8.5 Restricciones comerciales.....	54
4.8.6 Fuerza laboral .....	54
4.8.7 Desarrollo en ciencia y tecnología.....	55
4.8.8 Canales de distribución.....	56
4.8.9 Medios de comunicación .....	56
4.9 MACRO ENTORNO: ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD .....	58
4.9.1 Evaluación del producto .....	58
4.9.3 Distribución del producto .....	58
4.9.4 Publicidad y promoción.....	59
4.9.5 Etiquetado de productos en Perú.....	59
4.9.6 Contraste avena polaca vs la competencia.....	60
4.9.7 Tamaño del mercado .....	62
4.9.8 Participación del gobierno en el mercado.....	62
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DEL MERCADO PERUANO .....</b>	<b>63</b>
5.1 SEGMENTACIÓN .....	64
5.1.1 Macrosegmentación.....	64
5.1.2 Microsegmentación .....	64
5.1.3 Perfil del consumidor.....	65
5.2 ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL MERCADO .....	67
5.2.1 Cálculo del mercado objetivo (meta).....	67
5.2.2 Cálculo de la demanda potencial .....	67
5.3 POSICIONAMIENTO.....	67
5.4 MODELO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	68
5.5 MATRIZ FODA CRUZADA .....	70
5.7 MATRIZ DE CRECIMIENTO PRODUCTO.....	71
5.8 ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	72
5.8.1 Estrategias básicas de desarrollo .....	72
5.8.2 Estrategias de crecimiento .....	73
5.8.3 Estrategias competitivas .....	73
5.9 PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL .....	74
5.9.1 Objetivos del plan de marketing internacional .....	74
5.9.2 Marketing mix internacional: el producto .....	74
5.9.3 Marketing mix internacional: distribución .....	82
5.9.4 Marketing mix internacional: promoción .....	90
5.9.5 Marketing mix internacional: precio .....	97
<b>CAPÍTULO 6: ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>102</b>
6.1 JUSTIFICACIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	103
6.2 FLUJO DE CAJA PROYECTADO .....	105
6.3 DETERMINACIÓN DE TMR, TIR Y VAN .....	108
6.4 ANÁLISIS PAYBACK .....	108
<b>CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>110</b>
7.1 CONCLUSIONES.....	111
7.2 RECOMENDACIONES.....	113
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>115</b>

## RESUMEN

GUSTALAC S.A. es una empresa ecuatoriana constituida en el año 2006 que comercializa una bebida láctea de nombre Avena Polaca dentro del mercado ecuatoriano. Desde 2012 hasta el presente las ventas decrecieron, debido a este problema la empresa ha visto la necesidad de expandirse a mercados vecinos con la finalidad de incrementar las ventas. Tomando en cuenta la capacidad de la empresa, la duración del producto y las ventajas de las relaciones comerciales de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) se decide elaborar un plan de marketing para la introducción, comercialización y exportación de Avena Polaca a la costa norte de Perú, en las provincias de Tumbes y Piura. Se empieza con el estudio de mercado, el cual da a conocer que la avena es consumida al granel y preparada en coladas de 3 a 4 veces por semana, el 68% de los consumidores son niños y el restante 32% son adultos. Luego se elabora el plan de marketing, empezando por la parte estratégica, se segmenta el mercado de manera socio demográfica obteniendo de esta manera el mercado objetivo de 326.532 habitantes y la demanda potencial de 476.736 litros por año. Avena polaca dentro del mercado peruano se posiciona como un producto nutritivo, natural y de bajo costo, siguiendo la estrategia de crecimiento, en la cual se introduce el producto actual a mercados nuevos, luego la estrategia competitiva (del retador) donde se ataca silenciosamente partes del mercado donde el líder esta descuidado o no está preparado y finalmente la estrategia de liderazgo en costos donde el precio del producto es bajo en relación a la competencia. El producto final no se modifica a excepción del etiquetado que se adapta de acuerdo a las normas peruanas de etiquetado. La distribución se realiza vía terrestre, pasando por aduana y distribuido por un mayorista de la zona. La mezcla de comunicación y promoción incluye cuñas radiales en emisoras locales, prensa escrita, activaciones en lugares estratégicos, muestras gratis y charlas informativas en colegios y escuelas. El precio de introducción va desde 1 hasta 8 soles peruanos. Para finalizar se elabora un flujo de efectivo a 10 años, arrojando como resultado un valor actual neto (VAN) positivo de \$ 1'195.243 y una tasa interna de retorno (TIR) de 32% la cual es mayor al 13% de la tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR) lo cual demuestra que el proyecto es rentable y a través del análisis payback se espera que la inversión se recupere en un periodo de 6 años y medios.

**Palabras claves:** Marketing internacional, estrategias de marketing, bebida láctea, Perú,

## ABSTRACT

GUSTALAC SA is an Ecuadorian company established in 2006 that sells a milk base drink name Avena Polaca in the Ecuadorian market. From 2012 to the present, sales decreased, due to this problem the company saw the necessity to expand into neighbors markets in order to increase sales. Considering the capability of the company, product's expiry and the benefits of commercial relationships with The Andean Community (CAN) it's decide to prepare a marketing plan for the introduction, sales and export of Avena Polaca to the closest border which is the northern coast of Peru including the provinces of Tumbes and Piura. All starts with a market research that reveals peruvians consume oatmeal, it's prepared as a drink 3 or 4 times per week. 68% of consumers are children and the remaining 32% are adults. The marketing plan is then developed starting with the strategies, the market is segmented into socio demographic variables, getting this way the target market of 326 532 habitants and the potential demand of 476,736 liters per year. Avena Polaca in the Peruvian market is positioned as a nutritious, natural and as a low cost product following growth strategy, in which the current product enters new markets, then competitive strategy (the challenger) where parts of the market in where the leader has no participation or is not ready to enter, are quietly attacked. Finally the leadership in low cost in where the price is lower than the price of the competitors. The final product won't change except for labeling that will be adapted according to Peruvian labeling rules. Land distribution is performed passing through customs and distributed by a local wholesaler. The mix of communication and promotion includes radio spots on local radio stations, newspapers, activations in strategic places, free samples and information sessions in schools and colleges. The introductory price ranging from 1-8 Peruvian soles. Finally cash flow is made for a 10 year horizon, throwing a positive result in net present value (NPV) of \$ 1'195.243 and an internal rate of return (IRR) of 32% which is higher than the 13% Weighted average cost of capital (WACC) and shows that the project is profitable and through the payback analysis is expected to recover the investment over a period of six and a half years.

**Keywords:** International Marketing, marketing strategies, milk base drink, Peru

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1 – Ejemplo de agrupaciones internacionales de América .....	10
Ilustración 2.2 – Niveles de integración económica .....	11
Ilustración 2.3 – Mezcla de marketing.....	14
Ilustración 3.1 – Mezcla de marketing.....	20
Ilustración 3.2 – Tipos de investigación de mercados .....	22
Ilustración 4.1 – Proceso de Distribución .....	34
Ilustración 4.2 – Presentación de avena alpina .....	36
Ilustración 4.3 – Presentación de avena Toni .....	36
Ilustración 4.4 – Presentaciones de Avena Nestlé .....	37
Ilustración 4.5 – Presentación de avena Quaker .....	37
Ilustración 4.6 – Mapa Geográfico de Perú .....	42
Ilustración 4.7 – Tasa de Natalidad .....	50
Ilustración 4.8 – Proyección de la Inflación 2014 - 2015 .....	55
Ilustración 4.9 – Cantidad de lectores durante la Semana .....	57
Ilustración 4.10 – Ejemplo de etiquetado .....	60
Ilustración 5.1 – Cubo estratégico: Micro y Macro segmentación .....	66
Ilustración 5.2 – Fuerzas Competitivas de Porter .....	69
Ilustración 5.3 – Matriz FODA cruzada .....	71
Ilustración 5.4 – Ciclo de vida del producto .....	75
Ilustración 5.5 – Niveles del producto .....	75
Ilustración 5.6 – Estrategia de marca: Estandarización .....	76
Ilustración 5.7 – Presentación y contenido neto del Producto .....	77
Ilustración 5.8 – Contenido del empaquetado .....	79
Ilustración 5.9 – Etiquetado nutricional.....	81
Ilustración 5.10 – Marca Avena Polaca .....	82
Ilustración 5.11 – Presentación final del producto dentro del mercado peruano.....	82
Ilustración 5.12 – Requisitos para ser exportador.....	83
Ilustración 5.13 – Trámite de declaración juramentada de Origen (DJO).....	85
Ilustración 5.14 – Canal de distribución para Avena Polaca .....	87
Ilustración 5.15 – Medios de comunicación masiva para Avena Polaca.....	91
Ilustración 5.16 – Ubicación de publicidad en Periódico .....	93
Ilustración 5.17 – Publicidad en periódico .....	94
Ilustración 5.18 – Representación gráfica del punto de equilibrio .....	100

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1 – Evaluación del método de investigación con los objetivos planteados ....	25
Cuadro 3.2 – Datos entrevistas a expertos .....	29
Cuadro 4.1 – Presentación de avena polaca.....	39
Cuadro 4.2 – Precio de avena polaca.....	39
Cuadro 4.3 – Análisis de la cadena de valor.....	40
Cuadro 4.4 – Consumo de lácteos en Perú últimos años .....	48
Cuadro 4.5 – Consumo de Lácteos en Perú según los últimos años.....	49
Cuadro 4.6 – Producción de cereal y avena en Perú los últimos años.....	49
Cuadro 4.7 – Rubros Medidos .....	56
Cuadro 4.8 – Nivel participación de mercado de competidores .....	61
Cuadro 5.1 – Segmentación Sociodemográfica .....	65
Cuadro 5.2 – Perfil del consumidor peruano .....	66
Cuadro 5.3 – Evaluación de Fuerzas de Porter.....	70
Cuadro 5.4 – Matriz de crecimiento producto .....	72
Cuadro 5.5 – Objetivos del plan de marketing .....	74
Cuadro 5.6 – Cálculo del número de bidones para cada provincia.....	90
Cuadro 5.7 – Presupuesto de transporte en dólares americanos .....	90
Cuadro 5.8 – Costo de Publicidad radial en Piura y Tumbes .....	92
Cuadro 5.9 – Horario de transmisión publicitaria diaria .....	93
Cuadro 5.10 – Cronograma de visitas para los colegios.....	95
Cuadro 5.11 – Cronograma de Actividades.....	96
Cuadro 5.12 – Presupuesto de Promoción .....	97
Cuadro 5.13 – Precio de competencia según tamaño del producto .....	99
Cuadro 5.14 – Precio final de Avena Polaca en el mercado meta .....	101
Cuadro 6.1 – Cálculo de ingresos mensuales primer año .....	103
Cuadro 6.2 – Cálculo de ingresos anuales .....	103
Cuadro 6.3 – Costos de Depreciación.....	104
Cuadro 6.4 – Costos de servicios básicos .....	104
Cuadro 6.5 – Costos de aduanas e impuesto.....	104
Cuadro 6.6 – Gastos de distribución y marketing.....	104
Cuadro 6.7 – Capital de trabajo proyectado .....	106
Cuadro 6.8 – Flujo de efectivo proyectado.....	107
Cuadro 6.9 – Calculo de la TMAR .....	108
Cuadro 6.10 – Resultados del VAN y la TIR .....	108
Cuadro 6.11 – Análisis payback .....	109

**ABREVIATURAS Y SIGLAS**

INS	Instituto Nacional de Salud
CAN	Comunidad Andina de Naciones
AMA	The American Marketing Association
VAN	Valor actual neto
TIR	Tasa interna de retorno
TMAR	Tasa mínima atractiva de retorno
ATL	Above the line (Por encima de la línea)
BTL	Below the line (Por debajo de la línea)
TTL	Through the line (Sobre la línea)
UHT	Ultra alta temperatura
PIB	Producto interno bruto
ONU	Organización de Naciones Unidas
UNASUR	Unión de Naciones Suramericanas
CENAN	Centro Nacional de Alimentación y Nutrición
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Información
BCRP	Banco Central de Reserva de Perú
NANDINA	Nomenclatura Arancelaria Común de la Comunidad Andina
FEM	Foro Económico Mundial
EPENSA	Empresa Periodística nacional
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
OMC	Organización Mundial del Comercio
APEC	Foro de Cooperación Economía Asia Pacífico
DUA	Declaración Única de Aduanas

## **CAPÍTULO 1**

### **GENERALIDADES DEL PROYECTO**

En este capítulo se empezará a abordar las generalidades de la empresa que fue electa para la realización del trabajo de investigación, se abordarán temas como: la historia, el tipo de negocio y actividad comercial, y el producto que se eligió dando paso al planteamiento de los problemas que se han identificado.

Luego se mencionará el objetivo general del trabajo, es decir la finalidad genérica del proyecto, señalando el camino que se seguirá para conseguirlo, mediante los objetivos específicos.

También se indicará la justificación del trabajo para dar a conocer la importancia del mismo y demostrar la necesidad de brindar una solución a los problemas encontrados, respondiendo a preguntas como: ¿Para qué se realiza el proyecto?, ¿Cuáles son los beneficios? Y ¿Quiénes son los beneficiarios de esta investigación?

Para finalizar el capítulo se expondrá de manera general las fronteras del trabajo, ¿Qué estará dentro del trabajo?, ¿hasta dónde se pretenderá llegar?, las respuestas a estas preguntas se encontrarán en el alcance del trabajo.

## 1.1 ANTECEDENTES

La empresa GUSTALAC S.A, constituida en el Ecuador el año 2006, ingresa al mercado ecuatoriano con un producto innovador el cual es una bebida de avena fría, la misma que sorprendió al consumidor Ecuatoriano debido a que normalmente era costumbre consumir la avena caliente; a este producto se lo llamó Avena Polaca. La bebida está hecha a base de leche entera pasteurizada y avena, es una bebida 100% natural y no contiene conservantes ni colorantes.

En sus inicios esta empresa comenzó sus operaciones en la provincia de Esmeraldas pero luego debido a su buena acogida por parte de los clientes, se vio obligada a encontrar un punto estratégico como lo es Santo domingo de los Tsáchilas en donde pudo abastecerse de su materia prima, y poder vender su producto con mayor facilidad en la región Costa del Ecuador.

Como resultado de su buen desempeño ha obtenido una buena aceptación por parte de su mercado objetivo, el mismo que le ha permitido ir creciendo en el transcurso de los años. En la actualidad se puede decir que esta empresa se encuentra en la etapa de madurez debido a que tiene 8 años en el mercado Ecuatoriano y alcanza ingresos anuales aproximados a 3'000.000 de dólares estadounidenses.

Esta bebida actualmente es comercializada en gran parte de la región costa del Ecuador, incluyendo las provincias de Manabí, Guayas y el Oro, en la región Sierra se comercializa exclusivamente en la ciudad de Quito. La edad de los consumidores empieza desde los 6 meses de edad.

La rotación diaria del producto es acelerada, tomando en cuenta que el periodo de expiración es de 5 días a partir de la fecha de elaboración, mientras no se altere la temperatura de la cadena de frío<sup>1</sup>. El producto perecerá en 72 horas si la temperatura es mayor a los 18 grados centígrados.

La marca se encuentra acorde al producto ya que el mismo trasmite higiene, calidad y transparencia, aunque no se ha refrescado la marca desde sus inicios. Con respecto a su envase tiene diferentes presentaciones la cuales son en recipientes plásticos de un litro, litro y medio, y de dos litros, adicionalmente tiene una presentación 3,5 y 7 onzas, buscado además obtener alianzas estrategias de distribución

---

<sup>1</sup> La cadena de frío involucra todos los procesos de manipulación, distribución y de temperaturas a los que se somete determinado producto desde el momento que sale de la fabrica hasta llegar al minoristas.

con pequeños empresarios, como lo son las panaderías, ya que son muy comúnmente visitadas por parte de su target de clientes.

El plan de marketing dentro de este proyecto buscará la mejor alternativa para la expansión de la empresa a mercados vecinos, por motivo que sus ventas no han incrementado como lo fue en los primeros 6 años de producción es decir del año 2006 al 2011, mientras que durante los años 2012 y 2013 se han mantenido constantes.

En búsqueda de nuevos mercados y por facilidades geográficas; la empresa ha decidido exportar la bebida hacia el perfil costanero de Perú abarcando las provincias de Tumbes, Piura y Lambayeque.

La exportación hacia el Perú se debe a que según análisis de Instituto Nacional de Salud (INS) del Ministerio de Salud Pública del Perú, indica que el desayuno es un aporte importante para el bienestar del ser humano, además que entre los alimentos de mayor consumo por parte de los peruanos es la Avena, ya que lo consideran como un alimento con alto nivel nutricional.

Como un punto a favor para realizar la exportación de este producto es que Ecuador y Perú son parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y posee varios tratados comerciales con este país vecino, de tal manera que esto facilitará el ingreso del producto vía terrestre.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En 2006 Buritica Echeverry, Yamile Buritica Bedoya, y Gustavo Buritica Bedoya constituyeron la empresa GUSTALAC S.A dando paso a la creación de la bebida láctea “Avena Polaca”. Según los balances financieros de la empresa de 2006 a 2011 las ventas se vieron incrementadas consecutivamente año tras año, alcanzando cantidades de más de 3'000.000 millones de dólares estadounidenses al final del periodo contable de 2011.

Para el periodo 2012 los costos fijos de la empresa subieron debido a la adquisición de nueva maquinaria, comprometiendo los costos totales. Para recuperar esos costos la empresa incrementó ligeramente el precio de “Avena Polaca”. Sin embargo al final del periodo las ventas se mantuvieron constantes con respecto a 2011 lo que provocó una reducción en la utilidad neta de la empresa.

La situación para 2013 fue parecida, el precio del producto se mantuvo con el incremento realizado el año anterior, esta vez las ventas disminuyeron un 7%, situación

que preocupa a los dueños de GUSTALAC S.A que por segundo año consecutivo observan cómo se reducen las ganancias. Otra cuestión a tratar es el hecho que la empresa no posee un plan de mercadeo bien estructurado y elaborado. La presentación y empaque del producto se ha mantenido inalterado desde su introducción en el mercado ecuatoriano.

Los puntos de venta de Avena Polaca son exclusivamente 3: vendedores ambulantes, panaderías y pastelería y depósitos frigorizados. El producto no se comercializa en bares de escuelas, colegios y universidades tampoco en las principales cadenas de supermercados, limitando el alcance del producto.

Se ha identificado otro problema, el producto es perecedero en 5 días después de su elaboración, quedando inservible y sin poder reprocesarlo se procede a su desecho.

En búsqueda de encontrar nuevas oportunidades y solucionar los problemas anteriormente detallados, teniendo en mira la expansión hacia un mercado vecino, el gerente general de GUSTALAC S.A se encuentra analizando la opción de introducir “Avena Polaca” en el mercado peruano, específicamente la zona costera norte de dicho país.

### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de marketing que permita analizar el comportamiento del consumidor peruano logrando de esta manera introducir Avena Polaca en este mercado.

### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar cuáles son las preferencias del mercado peruano con relación al consumo de avena.
- Establecer cuáles son las variables más sensibles de micro y macro que puedan afectar en la introducción de este producto en el mercado peruano.
- Identificar cuáles serán las estrategias de marketing a aplicar según el perfil del consumidor peruano.
- Desarrollar una investigación de mercado que permita apreciar la acogida de Avena Polaca en el mercado Peruano.
- Realizar un estudio financiero que nos permita determinar la viabilidad del plan de marketing para la introducción de “Avena Polaca” en el mercado peruano.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

El plan de marketing permitirá a GUSTALAC S.A conocer de una manera precisa el mercado de avena en Perú, el comportamiento del consumidor moderno y su estilo de vida para luego desarrollar las estrategias correctas para la comercialización de “Avena Polaca” en la zona costera de Perú, teniendo como principal objetivo incrementar las ventas.

Al notar la necesidad de expandir la empresa hacia mercados extranjeros se estudiará al consumidor del mercado peruano para poder determinar si cumple las expectativas para la introducción del producto, esto permitirá la aplicación de un marketing tanto estratégico como operativo. Según el marketing estratégico, permitirá aplicar la segmentación adecuada para este mercado, permitiendo analizar sus características, ventaja competitiva, posicionamiento y estrategias acordes al consumidor, seguido de un marketing operativo, en el cual se analizará las variables de producto, precio, plaza y promoción

Brindando al consumidor peruano una nueva alternativa al momento de elegir un alimento que forme parte de sus desayunos, y que sea de excelente calidad, buen sabor y un precio razonable, por tal motivo surge este estudio para conocer a profundidad el mercado peruano y en conjunto con las herramientas de marketing se pueda lograr la introducción del producto, posicionamiento, y principalmente el aumento de ventas para GUSTALAC S.A.

## **1.6 ALCANCE DEL PROYECTO**

Este proyecto propone un estudio de marketing en la cual se analizará los hábitos y costumbres del mercado peruano, tanto en su forma general como específica en la que se encontrará información adecuada y sustentable que permita implementar las herramientas de marketing estratégico y operativo acordes al comportamiento del consumidor.

Profundizando el estudio del tipo de cliente su cultura y sus costumbres; además a la competencia que es de gran importancia mantener su vigilancia ya que los mismos conocen del mercado e incluso se podría llegar a efectuar una alianza estratégica, para lo que corresponde a la comercialización y distribución del producto.

Dentro de este proyecto se podrá analizar los factores de macro entorno en los que se estudiará las leyes, políticas, sus alcances tecnológicos y además las barreras o

facilidades que dan a las empresas para la constitución de las mismas en Perú; ya sea por los tratados que tienen Ecuador y Perú con relación a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), o por otros tipos de tratados comerciales; además se analizará el transporte de la mercadería, las tasas arancelarias, seguros, entre otros.

Analizando el posicionamiento, la selección del mercado meta, la aplicación del marketing mix con sus respectivas técnicas que den la mejor alternativa para llegar con “Avena Polaca” al mercado Peruano.

Finalmente se realizará el estudio de viabilidad del proyecto en la que se analizará el balance general, el estudio de caja, la estimación de la demanda y las diferentes determinantes que permitan el desarrollo sustentable, eficiente y eficaz; con el propósito de obtener una excelente guía para la ejecución del plan de Marketing dentro de este mercado.

## **CAPÍTULO 2**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

En este capítulo se realizará una detallada revisión de los conceptos claves relacionados al trabajo de titulación, con la intención de proporcionar una idea general del contexto en el que se llevara a cabo el presente trabajo. El propósito principal de los conceptos relevantes es fundamentar los conocimientos que se expondrán en capítulos posteriores.

Se identificará y obtendrá la fuente bibliográfica que recopila la información relevante a las variables bajo investigación, también se determinará y consultará otros estudios e investigaciones que se han realizado sobre el problema o asunto de investigación. Los principales recursos de donde se obtendrá los conceptos aclaratorios serán: libros, internet, páginas web de asociaciones internacionales, papers de trabajos previos y artículos de revistas relacionado al trabajo.

## 2.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Se empezará abordando la definición de marketing, el concepto global moderno y base fundamental del trabajo.

- Marketing: El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable”. (Kotler & Keller, 2012, p.5)
- Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.(The American Marketing Association, 2014)
- Es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos (Staton, 2000, p.11)

Estos tres conceptos tienen algo en común: la satisfacción del cliente; en pleno siglo XXI el marketing está orientado al mercado. Varios autores sostienen que en la actualidad las compañías identifican lo que quieren los clientes y adaptan todas sus actividades para satisfacer esas necesidades con la mayor eficiencia posible. (Staton, Etzel, & Walker, 2007,p.8). Desde esta definición, se puede decir con seguridad que las empresas hacen marketing y no simplemente se dedican a la tarea de vender.

Empresas de negocios y organizaciones de todo el mundo se hallan en la etapa del marketing, sin embargo muchas otras empresas reconocen y afirman la importancia de la orientación al mercado, pero tienen dificultad para implementarla. Un claro ejemplo de esto es un monopolista que vende un artículo básico y que tiene garantizada la clientela, por tanto el monopolista se ocupa más de su producción eficiente y de bajo costo que del marketing.

Hay que aclarar que el concepto del marketing orientado al mercado no es moderno. Hace 45 años Peter Drucker considerado como el filósofo de la administración más influyente del siglo XX mencionó que “las compañías no existen para conseguir una ganancia, sino para crear y satisfacer a los clientes” (Jackson, *Financial Times*, 1969, p.12).

Philip Knight cofundador, presidente y director ejecutivo de Nike en 1992 manifestó lo siguiente: “Durante años creíamos ser una compañía orientada a la

producción, lo que significaba que poníamos todo nuestro empeño en el diseño y la manufactura del producto. Pero ahora se comprende que lo más importante que se realiza es el marketing del producto” (Williams, *Harvard Business Review*, 1992, p.92).

Del concepto de marketing se desprenden otros dos subconceptos igual de importantes que el del propio marketing, los cuales son el marketing estratégico y el marketing operativo.

**Marketing estratégico:** la empresa decide lo que desea hacer con cada unidad de negocio. La planeación de marketing implica elegir estrategias de marketing que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos generales. Consiste en las estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, mezcla de marketing y niveles de gasto de marketing. Traza cómo la empresa pretende crear valor para los clientes meta a fin de, a cambio, captar su valor. (Kotler & Armstrong, *Fundamentos de marketing*, 2013,p55)

**Marketing operativo:** es el proceso que convierte los planes en acciones para lograr los objetivos estratégicos. Mientras que la planeación de marketing se ocupa del qué y por qué de las actividades de marketing, la implementación se ocupa de quién, dónde, cuándo y cómo. (Kotler & Armstrong, *Fundamentos de marketing*, 2013,p57)

La ambición de muchas empresas por expandir su negocio más allá de las fronteras nacionales, lleva a la derivación del concepto de marketing al concepto de marketing internacional:

- **Marketing Internacional:** es el desempeño de las actividades comerciales diseñadas para planificar, asignar precios, promover y dirigir el flujo de los bienes y servicios de una compañía a los consumidores o usuarios de más de un país con el fin de obtener ganancias. La única diferencia entre las definiciones del marketing doméstico y el marketing internacional es que en el último caso, las actividades de marketing se realizan en más de un país. (Cateora, Gilly, & Graham, 2009, p9-10)
- **Comercialización activamente de productos de una compañía en dos o más países.** (Garnica & Maubert, 2009, p.54)

Autores como Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro *Marketing*, versión para Latinoamérica mencionan que cualquier empresa con miras hacia el extranjero debe comprender el sistema de comercio internacional, es decir las posibles restricciones

comerciales, entre las mas comunes los autores destacan las siguientes:

- **Arancel:** Impuesto que un gobierno aplica a ciertos productos importados. Los aranceles se imponen con la finalidad de aumentar la recaudación o de proteger a productores nacionales.
- **Cuota (o cupo de importación):** Límite en la cantidad de bienes que un país importador acepta en determinadas categorías de productos. El objetivo de la cuota es ahorrar divisas extranjeras y proteger a la industria y el empleo locales.
- **Embargo, o boicot:** prohíbe totalmente cierto tipo de importaciones, es la forma más extrema de cuota.
- **Controles de cambios:** Límites que fija el gobierno a la cantidad de intercambio monetario con otros países y al tipo de cambio respecto de otras divisas.
- **Barreras comerciales no arancelarias:** Obstáculos no monetarios que enfrentan los productos extranjeros, como predisposición contra las licitaciones de una compañía extranjera, o normas de productos que no coinciden con las características del producto de una compañía extranjera. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2007, p.595-596)

Así como existen restricciones comerciales hay integraciones económicas que son favorables para las empresas que pretendan abrirse a mercados internacionales, en el libro Marketing Internacional de los autores Michael Czinkota y Ilkka Ronkainen mencionan cuatro niveles de integración económica, a saber:

- **Área de libre comercio:** es la forma de integración económica entre las naciones menos restrictiva y más liberal. En un área de libre comercio todas las barreras comerciales entre los miembros se eliminan. Los bienes y servicios se comercializan con libertad entre todos los países afiliados. No existen impuestos discriminatorios, tarifas, aranceles y otras barreras.

Ilustración 2.1 – Ejemplo de agrupaciones internacionales de América



Fuente: (Czinkota & Ronkainen, Marketing Internacional, 2008, p.103)

- Unión aduanera: Como en un área de libre comercio, los miembros de la unión aduanera desmantelan las barreras para comercializar bienes y servicios entre sus miembros. Sin embargo, además de esto la unión aduanera establece una política comercial común respecto a los no miembros. Esta política casi siempre asume la forma de un arancel externo común, lo que implica que las importaciones de los países no miembros estarán sujetas a este mismo arancel cuando éstas se vendan a cualquier otro país miembro.
- El mercado común equivale a una unión aduanera que abarca el intercambio de bienes y servicios, a prohibición de aranceles en exportaciones e importaciones entre miembros y la adopción de un arancel externo para imponerse a los países no miembros. Además, los factores de producción (mano de obra, capital y tecnología) tienen movilidad entre los miembros. Se suprimen las restricciones a la migración y la inversión entre fronteras
- Unión económica requiere la integración de políticas económicas, además del libre movimiento de bienes, servicios y factores de producción a través de las fronteras. En una unión económica los miembros armonizarán sus políticas monetarias, impuestos y gastos gubernamentales, y se utilizará una moneda común. (Czinkota & Ronkainen, 2008, p.101-104)

Ilustración 2.2 – Niveles de integración económica



Fuente: (Czinkota & Ronkainen, *Marketing Internacional*, 2008, p.101)

Antes de conocer los pro y contra de los factores a los que se podría enfrentar una empresa con miras a la internacionalización debe de tomar en consideración las seis decisiones importantes de marketing internacional.

1. Examinar el entorno del marketing internacional
2. Decidir si se ingresa a los mercados internacionales
3. Decidir en cuáles mercados penetrar
4. Decidir cómo ingresar al mercado
5. Decidir el programa de marketing global
6. Decidir la organización de marketing global

(Kotler & Armstrong, Marketing, Versión para latinoamérica, 2007, p.595)

Ahora bien, introducir un producto a un mercado internacional no siempre es fácil, para el experto británico de negocios internacionales Theo Paphitis, se deben optar por una de las siguientes dos alternativas: “cambiar el mercado o adaptar el producto” (BBC, *Theo's Adventure Capitalists*, 2014)

Para lograrlo se requiere conocer las 4 variables que afectan el marketing conocidas como las 4P's (mezcla de marketing o marketing mix). A continuación se detalla el concepto general de la mezcla de marketing y luego de cada una de sus variables:

- Mezcla de marketing: Conjunto de herramientas tácticas de marketing que son controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para obtener la respuesta deseada en el mercado meta (Kotler & Armstrong, 2007, p.53)
- La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: Producto, precio, plaza y promoción. (Kotler & Armstrong, 2013, p.35)
- Conjunto de herramientas de marketing que la empresa emplea para implementar su estrategia de marketing. Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro amplios grupos, llamados las cuatro Ps del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad (producto). Entonces debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo hará para que la oferta esté disponible para los consumidores meta (plaza). Por último, deberá comunicarse con

los clientes meta sobre la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción). (Kotler & Keller, 2012, p.38)

La mezcla de marketing cumple entonces un papel fundamental para la ejecución de introducción de un producto hacia un mercado internacional, queda a disposición del experto en mercados, en base a su juicio, experiencia laboral y profesional la modificación oportuna de una o todas las cuatro variables.

Surge aclarar la definición de estas cuatro variables de la mezcla de marketing (precio, producto, plaza, promoción) debido a que otros autores sugieren que estas variables se han actualizado debido a la amplitud, complejidad y riqueza del marketing.

El autor original de las cuatro P's Jerome Mc Carthy dio a conocer alrededor de los años 60s el concepto elemental que se aplica en un sin número de publicaciones, libros y revistas, (McCarthy, 2000, p.31-37) a continuación se detallan:

- El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta. A modo de ejemplo producto de la compañía Ford consiste en tornillos y tuercas, bujías, pistones, faros y otras miles de piezas. Ford ofrece varios estilos y docenas de características opcionales. Cada automóvil incluye servicios completos y una garantía integral, lo cual constituye una parte del producto
- El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. Ford calcula precios sugeridos al detalle que sus concesionarios podrían cobrar por un modelo de cierta marca.
- La plaza o distribución incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.
- La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.

Ahora, tanto el marketing y el marketing internacional no pueden hacer todo para crear valor en el cliente. Las empresas deben trabajar siguiendo la mezcla de marketing planeada y estrechamente con otros departamentos para crear una eficaz cadena de valor.

El concepto de la cadena de valor fue acuñado en el año de 1985 por Michael Porter el cual sostiene lo siguiente: “[...] la serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades de generación de valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa” (Michael Porter, 2009, p.28).

Ilustración 2.3 – Mezcla de marketing



*Fuente: (Kotler & Keller, Dirección del Marketing, 2012, p.25)*

Porter identificó 9 actividades distribuidas en primarias y de apoyo que se citan a continuación del libro Fundamentos de marketing de Clotilde Garnica y Claudio Maubert.

- Las actividades primarias tienen que ver directamente con la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior al servicio. Las cinco categorías fundamentales son: Logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicio
- Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se relacionan entre sí para proporcionar el soporte que se requiere, y son: abastecimientos, desarrollo de tecnología, administración de personal e infraestructura de la empresa. (Garnica & Maubert, 2009, p.29).

Es importante aclarar que estas actividades no son sinónimos de calidad y la empresa puede o no ser fuerte en una o más de estas actividades llevándola a construir una ventaja competitiva o reduciendo su capacidad de competir.

Por esa razón Kotler en su libro fundamentos de mercadeo menciona que la cadena de valor son solo los procesos internos y plantea que las empresas deberían ir más allá y mirar hacia las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y en última instancia sus clientes. (Kotler & Armstrong, 2013, p.78). Creando de esta manera el concepto de la red de entrega de valor, definida a continuación:

Red de entrega de valor: Red compuesta por la empresa, sus proveedores, distribuidores y en última instancia sus clientes, quienes se asocian entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo con el fin de entregar valor al cliente.

De acuerdo a los autores Cateora, Gilly, y Graham en el libro marketing internacional, 14ava edición mencionan la existencia de al menos 4 formas o estrategias introducir un producto a un mercado internacional como por ejemplo: la exportación, acuerdos contractuales, alianzas estratégicas y propiedad e inversión extranjera.

La exportación: La exportación puede ser directa o indirecta. En la exportación directa la compañía vende a un cliente en otro país. Éste es el enfoque más común que emplean las compañías que dan un primer paso al mercado internacional debido a que los riesgos de pérdidas financieras pueden ser minimizados. Por el contrario, la exportación indirecta normalmente significa que la compañía vende localmente a un comprador (importador o distribuidor) en el país de origen, quien a su vez exporta el producto.

Acuerdos contractuales: Los acuerdos contractuales son asociaciones a largo plazo sin capital entre una compañía y otra en un mercado extranjero. Los acuerdos contractuales generalmente se relacionan con la transferencia de tecnología, procesos, marcas registradas o habilidades humanas. En pocas palabras, sirven como un medio de transferencia de conocimientos en lugar de capital. Entre los principales acuerdos contractuales se incluyen: las licencias y franquicias.

Alianzas estratégicas internacionales: Una alianza estratégica internacional (AEI) es una relación comercial establecida por dos o más compañías para cooperar en una necesidad mutua y compartir el riesgo de alcanzar un objetivo común. Las principales alianzas estratégicas son: la coinversión (joint venture) y los consorcios.

Propiedad e inversión extranjera directa: la inversión extranjera directa, es decir, inversión dentro de un país extranjero. Las compañías pueden manufacturar localmente para beneficiarse de los costos bajos de mano de obra, evitar impuestos de importación altos, reducir los altos costos de transportación al mercado, obtener el acceso a materias primas, o como forma de lograr la entrada al mercado. Las compañías pueden invertir o comprar compañías locales o establecer nuevas empresas que realicen todas las operaciones. La primera pregunta después de que la empresa ha tomado la decisión de internacionalizarse se relaciona con las modificaciones del producto que se

necesitan o justifican. Es probable que un producto tenga que cambiar en distintas formas para cumplir con los requisitos físicos u obligatorios para un mercado nuevo, desde cambios simples en el paquete hasta un diseño físico nuevo del producto básico. En muchos países el término homologación del producto se utiliza para describir los cambios obligados por los productos locales y estándares de servicio (Czinkota & Ronkainen, 2008, p.328).

Una empresa tiene cuatro alternativas básicas para abordar los mercados internacionales: 1) vender el producto como se hace en el mercado internacional, 2) modificar los productos en función de los diferentes países o regiones, 3) diseñar nuevos productos para mercados extranjeros y 4) incorporar todas las diferencias en un diseño de producto flexible e introducir un producto global. Para ejecutar estas alternativas se debe conocer el concepto de estandarización y adaptación.

Estandarización: consiste en vender el mismo producto en todo el mundo, entre los beneficios de trabajar con una estrategia de estandarización se encuentra: ahorro en los costos de producción y marketing, mejora la competencia global al crear una marca fuerte y reconocida.

Adaptación: consiste en vender un producto modificado para cada región en base a variables relevantes del mercado. (Czinkota & Ronkainen, 2008, p.329)

Todo plan de marketing para un mercado local o internacional requiere de una inversión de capital de parte de uno o varios inversionistas a los cuales les interesa conocer que tan rentable será invertir o no en el plan de mercadeo. Por tal motivo es indispensable el conocimiento ciertos conceptos financieros.

Capital de trabajo: la inversión en todos los activos fijos necesarios para poder funcionar adecuadamente [...] es el capital necesario para financiar los desfases de caja durante la operación de la empresa (Nassir Sapag Chaín, 2007, p.145)

Flujo de caja: estado contable oficial que explica el cambio en el efectivo contable y sus equivalentes ( Ross, Westerfield, Jaffe, 2012, p28).

Valor actual neto (VAN): Mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer período de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento cero. Si el resultado es mayor que cero, mostrará cuánto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa  $i$  que se exigía

de retorno al proyecto; si el resultado es igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa  $i$  que se quería obtener después de recuperar el capital invertido; y si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión. (Nassir Sapag Chaín, 2007, p.255).

Tasa interna de retorno (TIR): proporciona una sola cifra que resume los méritos de un proyecto. Esta cantidad no depende de la tasa de interés que prevalece en el mercado de capitales. Por eso se denomina tasa interna de rendimiento: la cifra es interna o intrínseca al proyecto y no depende de otra cosa que no sean los flujos de efectivo del proyecto. En general, la TIR es la tasa que ocasiona que el VAN del proyecto sea de cero. ( Ross, Westerfield, Jaffe, 2012, p141-142).

Tasa mínima atractiva de retorno (TMAR): es el costo de oportunidad en el que incurre el inversionista a la hora de invertir su dinero en determinado negocio y no en otro, dicho de otra manera la TMAR, es la mínima rentabilidad que el inversor está dispuesto a ganar. (FEN Opina, Alvarez, 2013, p.43)

### **CAPÍTULO 3**

#### **METODOLOGÍA**

En el capítulo tres se describe los tipos de investigación, los métodos y técnicas que se usaron para la recolección de datos primarios y secundarios. Se expone la importancia de la investigación de mercados como una herramienta de administración para la toma de decisiones.

Se empieza definiendo el proceso de investigación de mercados, a saber 5 pasos claves, descubrimiento y definición del problema, diseño de la investigación, recopilación de datos, análisis de la información y presentación de resultados, sin embargo en el desarrollo del capítulo se notara el uso de solo 3 de estos pasos, los cuales conforman la metodología de investigación. El análisis y presentación de resultados se realizara en capítulos posteriores.

Luego se expone el objetivo general y los objetivos específicos del alcance de la investigación para dar paso a los métodos y técnicas que se usaron con el fin de responder preguntas como: ¿Qué se hizo? ¿Cómo se hizo? ¿Cuándo se hizo? ¿Dónde se hizo? De este modo se vincula al consumidor, cliente y público en general con el investigador.

Finalmente se aclara el tipo de muestra necesaria para la investigación dando paso al detalle de las preguntas desarrolladas en las entrevistas a profundidad y grupos focales así como también el perfil del panel de expertos.

### **3.1 DEFINICIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

Según William G. Zikmund, es su libro *Investigación de Mercados*, define la investigación de mercados como el proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercado. De acuerdo a Philip Kotler, en su libro *Dirección del Marketing*, la define como el diseño sistemático, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones relativos a una situación de marketing específica que enfrenta una empresa.

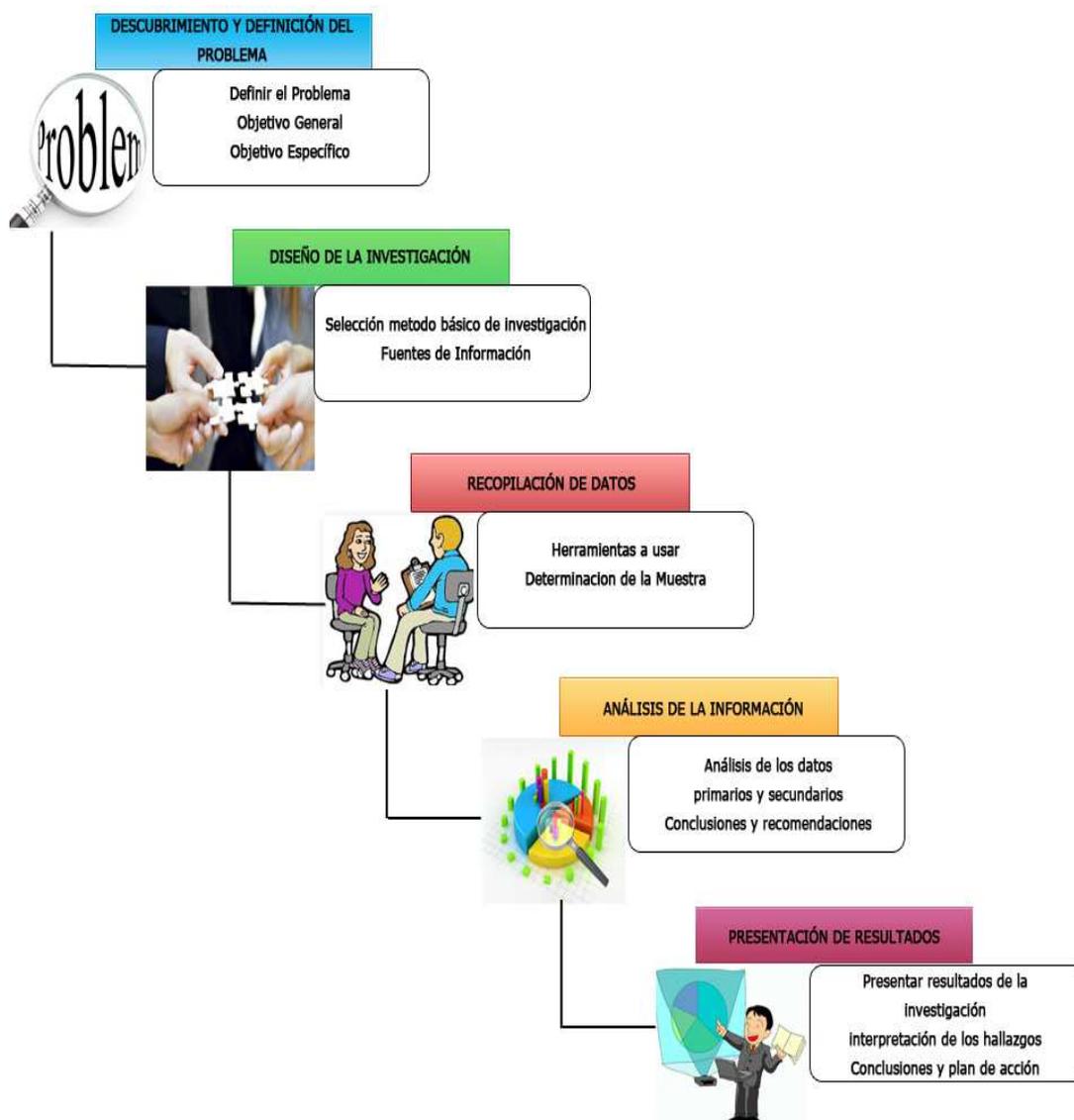
Se partirá exponiendo el concepto de investigación de mercados debido a que será base fundamental para el desarrollo de la metodología de investigación con la cual se pretende recolectar toda aquella información relevante al producto, facilitando de este modo la toma de decisiones a la gerencia en cuanto a los aspectos de combinación de estrategias de marketing se refiere, a saber: Promoción, establecimiento de precios, distribución, y decisiones sobre productos. Además permite conocer los elementos que deben ser corregidos o mejorados según las condiciones actuales de Perú.

Es importante conocer la opinión de expertos del mercado peruano en las áreas de ventas, distribución, marketing, desarrollo de productos. Así como también el punto de vista de profesionales en las áreas de economía, negocios y marketing, ventas y distribución con el fin de tener una idea general de lo que se pretende investigar.

La metodología expuesta en el trabajo es de carácter aplicado, debido a que es necesario tomar una decisión acerca de un problema de la vida real, se pretende dar respuestas a problemas específicos y como resultado tomar decisiones sobre políticas futuras de la empresa.

Para llevar a cabo la metodología de investigación se ejecutaran 3 pasos, comenzando con el descubrimiento y definición del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, luego se da paso al diseño de la investigación donde se selecciona el método básico de investigación y las fuentes de donde se obtiene la información y finalmente se lleva a cabo la recopilación de los datos donde se presentan las herramientas a usar, la muestra representativa.(Zikmund, 1998). Se ilustra en la figura 3.1, el proceso completo de la investigación de mercados.

Ilustración 3.1 – Mezcla de marketing



Fuente: Adaptado de Kinnear & Taylor, *Investigación de Mercados*, 2003

## 3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

### 3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO Y DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**Escenario:** El escenario para la investigación, está conformado por quienes son parte de la comercialización de este producto, ya sea productores, distribuidores, intermediarios, fuerza de venta y sobre todo el público objetivo ya que ellos son parte importante para la introducción y desarrollo de la empresa en el mercado peruano.

**Descripción del problema:** Observar y comprender la conducta, cultura y necesidad del consumidor peruano para poder seleccionar una estrategia de estandarización o adaptación, según convenga, al producto que se introducirá. También

se determinará el proceso para la introducción de avena polaca en el mercado peruano, tomando en cuenta conocimiento de expertos, que sepan acerca de ventas, procesos para la introducción de empresas a mercados internacionales y que conozcan acerca del comportamiento del consumidor dentro del mercado peruano, además de investigar por medio de grupos focales, cuales son las preferencias en este mercado con relación a las bebidas de avena.

### **3.2.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### Objetivo general

Identificar procesos, funcionamientos y requerimientos, que den facilidad tanto para la introducción de Avena Polaca dentro del mercado peruano como para saber cuál será la exigencia del consumidor con relación al producto.

#### Objetivos específicos

1. Determinar si la marca de este producto será la indicada para darse a conocer dentro del mercado peruano.
2. Conocer cuán frecuente es consumida la avena por parte del consumidor peruano.
3. Identificar cuáles son los atributos por el cual prefieren el consumo de avena en Perú.
4. Reconocer cuales son los medios y canales apropiados para la comercialización y venta de Avena Polaca en Perú.
5. Determinar la ventaja competitiva para Avena Polaca dentro del mercado peruano.
6. Analizar si existirá la demanda suficiente para la subsistencia de la empresa dentro del mercado peruano.
7. Identificar cuáles serán las dificultades de ingreso de este producto en términos legales.
8. Establecer cuáles medios publicitarios que tienen el mayor número de audiencia en Perú por el cual se dará a conocer este producto.
9. Determinar las posibles estrategias para la introducción del producto en este mercado.
10. Analizar el precio por el cual será comercializado el producto en Perú.
11. Conocer los beneficios de exportación que tiene Ecuador con Perú al ser ambos países parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).
12. Decidir un plan de promoción adecuado para el lanzamiento del producto.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se usara para la obtención de datos primario será de carácter cualitativa. Naresh K. Malhotra, en su libro de Investigación de mercados (2008), sustenta que la investigación cualitativa se basa en pequeñas muestras y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno de un problema, por tanto la muestra, no es representativa para determinar los resultados de una población.

De los diferentes métodos que se pueden usar para la investigación cualitativa se hará uso de las entrevistas a profundidad y grupos focales, y se terminara con resultados concluyentes mediante el análisis de datos secundarios de forma cuantitativa. En la figura 2 se muestra de forma general los tipos de investigación y sus métodos.

Ilustración 3.2 – Tipos de investigación de mercados



Fuente: Adaptado de Naresh K. Malhotra , *Investigación de mercados*, 2008

**Investigación Exploratoria:** Permite llevar a cabo una exploración detallada del pulso del mercado peruano, tendencia de consumos, comportamientos del consumidor y estilos de vida con el fin de conocer estos aspectos a profundidad y comprenderlos. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008, p.65)

- Entrevistas a profundidad: El entrevistador debe de lograr una conversación fluida con el entrevistado con el fin de obtener información relevante acerca del problema a investigar. Las entrevistas a profundidad se harán a expertos y profesionales en el área de distribución, ventas, marketing y comercio exterior.
- Grupos focales: Las sesiones de grupos se harán a cargo de un moderador el cual

presenta el tema y motiva a participar a los integrantes con sus comentarios y opiniones, son muy importantes las sesiones grupales debido a que proporcionan una respuesta sincera, completa y profunda. Los grupos se conformaran de 6 a 10 personas. (Zikmund, Investigacion de mercados,1998,p.74)

Investigación Descriptiva: Proporciona características o funciones específicas del mercado peruano, como por ejemplo se puede determinar la percepción que tiene el cliente de las características de un producto o una marca determinada. (Malhotra,Investigación de mercados, 2008,p.65)

- Análisis de datos secundarios.- Recopilando la información existente se procede a su análisis, entre las principales fuentes secundarias consultadas estan: libros, bases de datos internacionales, páginas web de instituciones gubernamentales y artículos de revista. (Zikmund, Investigacion de mercados,1998,p.75)

### **3.3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Información primaria: Los datos primarios se recolectan específicamente para las necesidades inmediatas de investigación (Kinneer & Taylor,Investigación de mercados, 2003,p.53). Los métodos de recopilación a usar son: Entrevistas a profundidad y grupos focales.

Información secundaria: Los datos secundarios son datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de la investigación. (Kinneer & Taylor,Investigación de mercados, 2003,p.54)se clasifican en fuentes internas y externas.

Como fuente interna se tendrá la información proporcionada por GUSTALAC S.A y como fuentes externas se dispondrá de:

- Bases de datos internacionales
- Libros
- Páginas web de instituciones gubernamentales
- Artículos de revista

## **3.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **3.4.1 INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

**Entrevista a Profundidad:** Uno de los métodos el cual será muy útil para la recolección de datos será entrevistas a profundidad, se definen como entrevistas

personales no estructuradas, las mismas que se las realiza a expertos en los diferentes campos que son de mucho interés para la investigación.

El entrevistador debe despertar en el entrevistado, el interés y confianza, para que el mismo se sienta en libertad de expresar todo lo que piensa según sus criterios acerca de las preguntas que el entrevistador le realice, para que de tal forma se pueda recoger información valiosa, que sean clave importante para el desarrollo del proyecto. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008, p.40-41).

**Grupo Focal:** Es una de formas más utilizadas dentro de las investigaciones, debido a que por medio de esta técnica, se puede obtener información relevante para el proyecto además se podrá reducir costos, ya que en ellas se reúnen personas del mismo target, el cual se discuten temas colectivos de interés para el proyecto, en donde se da la interacción entre los participantes y en el entrevistador o moderador; temas que sirven para cubrir objetivos planteados al inicio de la investigación. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008, p.145)

En el cuadro 3.1 se hace un cruce entre los métodos de recolección de información con los objetivos de la investigación permitiendo de esta manera observar el método que mejor satisface el objetivo planteado. Por ejemplo el objetivo número 7 será alcanzado utilizando entrevistas a profundidad y datos secundarios.

### **3.4.2 ELECCIÓN DEL LA MUESTRA**

Se le llama muestra a un subgrupo de elementos que son característicos de una población la cual será requerida para ser parte de un estudio ya que con ella se puede obtener resultados que asemejan a la población en su totalidad. Esto se debe a que la población es el conjunto universo de elementos que contienen rasgos necesarios para realizar la investigación de mercado, la misma que precisen resultados importantes para un determinado producto. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008, p.335)

La técnica de muestro que se usará para la investigación del proyecto es no probabilística, esta es una técnica que no necesita de cálculos estadísticos, aquí el investigador debe tener buen juicio y criterios acerca de los temas que va a aclarar con la investigación, para así saber seleccionar a los expertos o grupo de personas a quienes se les realiza las preguntas. . (Malhotra, Investigación de mercados, 2008, p.340)

Para este proyecto será muy útil el uso de investigación exploratoria ya que con ella se obtiene datos cualitativos que sirven para reconocer las características del consu-

Cuadro 3.1 – Evaluación del método de investigación con los objetivos planteados

Nº	OBJETIVO	ENTREVISTAS A PORFUNDIDAD	GRUPOS FOCALES	DATOS SECUNDARIOS
1	Determinar si la marca de este producto será la indicada para darse a conocer dentro del mercado peruano.	X	X	
2	Conocer cuán frecuente es consumida la avena por parte del consumidor peruano.		X	X
3	Identificar cuáles son los atributos por el cual prefieren el consumo de avena en Perú.		X	
4	Reconocer cuales son los medios y canales apropiados para la comercialización y venta de Avena Polaca en Perú.	X	X	
5	Determinar la ventaja competitiva para Avena Polaca dentro del mercado peruano.		X	X
6	Analizar si existirá la demanda suficiente para la subsistencia de la empresa dentro del mercado peruano.	X		X
7	Identificar cuáles serán las dificultades de ingreso de este producto en términos legales.	X		X
8	Establecer cuáles medios publicitarios que tienen el mayor número de audiencia en Perú por el cual se dará a conocer este	X	X	X
9	Determinar las posibles estrategias para la introducción del producto en este mercado.	X		
10	Analizar el precio por el cual será comercializado el producto en Perú.		X	X
11	Conocer los beneficios de exportación que tiene Ecuador con Perú al ser ambos países parte de la Comunidad Andina de Naciones			X
12	Decidir un plan de promoción adecuado para el lanzamiento del producto dentro del mercado peruano.	X		X

Fuente: Elaboración propia

midor y así saber cómo se comporta el mercado peruano y cuáles son sus gustos y preferencias. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008, p.343)

En base a los resultados de la investigación la empresa podrá establecer cuál podrá ser el diseño y color del envase, puntos estratégicos para realizar las promociones, medios de distribución, puntos claves para la comercialización del producto, entre otros.

### **3.4.3 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.**

Informe de las sesiones de grupos focales sobre avena polaca

#### **Objetivo de las sesiones de grupos focales**

Las sesiones de grupos focales de Avena Polaca se llevaron a cabo para comprender el comportamiento, hábitos de compra y hábitos alimenticios del cliente potencial de los departamentos de Piura y Tumbes. También se determinó y analizó la percepción del producto y la identidad de la marca con base en la experiencia de los individuos participantes.

#### **Métodos y procedimientos**

Del 26 al 28 de Diciembre de 2014 se llevaron a cabo 6 sesiones de grupos focales, cada uno con un promedio de 9 participantes. La mitad de las sesiones fue realizada con un grupo homogéneo de amas de casa encargadas de la alimentación y nutrición del hogar. El restante de las sesiones se llevo a cabo con estudiantes de educación primaria y secundaria.

Las sesiones de grupos focales se realizaron con la presencia de un moderador, el cual fue el encargado de conducir las sesiones en tono cordial y amigable. El entorno físico donde se realizaron las sesiones fue en las viviendas de los entrevistados, solo en 2 ocasiones se realizaron en un ambiente informal dentro de panaderías. Previamente se formulo un cuestionario de guía para el moderador, el cual contiene preguntas claves para la investigación.

#### **Cuestionario**

- ¿Consumes usted avena? ¿De qué tipo?
- ¿Por qué consumes avena? ¿Qué beneficios obtiene del consumo de avena?
- ¿Cuántas veces a la semana la consumes?
- ¿A qué hora del día consumes?
- ¿Dónde adquiere el producto?
- ¿Cuál es el miembro de la familia que compra el producto?

- ¿Cuánto paga por el producto?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación preferidos o los que usted usa con frecuencia?

### **Introducción al producto: avena polaca**

- ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente al escuchar el nombre: Avena Polaca?
- Se da a conocer el producto, se habla de la marca, colores, nombre, logotipos se da a los participantes una muestra de 120ml en el envase correspondiente
- ¿Qué tal le pareció el sabor, aroma del producto?
- ¿Considera que el nombre Avena Polaca es apropiado para el producto? Opine
- ¿Describa el producto en una sola palabra?
- ¿Cuál sería el precio máximo que estaría dispuesto a pagar el producto?
- ¿Dónde le gustaría adquirir Avena Polaca?

### **Resumen de los hallazgos**

#### Comportamiento, hábitos de compra y hábitos alimenticios

De los grupos de amas de casas todas consumían avena de 3 a 4 veces por semana, su presentación favorita es la avena al granel de la marca tres ositos. Mencionaron que prefieren adquirir la avena al granel en tamaños de una libra en adelante ya que “rinden mejor” y el precio es bueno, pagando de 10 a 13 soles por libra. (Ellas mencionaron que dicha marca es la más barata del mercado).

El modo de preparación de avena es hacerla colada, con frutas o añadiendo leche, en pocas ocasiones es consumida de forma cruda acompañada de frutas, se la prepara en la mañana para ser servida en el desayuno en ocasiones las amas de casa envían en botellas plástica una cantidad de colada a sus hijos para ser consumida en los recesos de las escuelas y colegios. La colada que sobra en el desayuno es guardada para ser servida con el almuerzo o la merienda.

Cuando se les pregunto ¿Por qué consume avena? ¿Qué beneficios obtiene del consumo de avena? Todas respondieron: ¡El precio! Mencionaron que es la forma más económica y saludable de alimentar a su familia. Ahorran dinero al no comprar bebidas gaseosas o jugos artificiales. Entre los beneficio mencionados se encuentran: Energía y nutrientes para los niños, ayuda a la digestión. La respuesta de los niños fue que les gustaba su sabor, en especial cuando tiene leche.

Los participantes respondieron que el lugar de adquisición del producto era a

través de tiendas y panaderías. Ningún participante hace la compra de avena en grandes cadenas de supermercados. De acuerdo a las respuestas de las amas de casa se determinó que era el hombre/esposo es quien provee el dinero del hogar y por lo general ellas son las que realizan las compras de los alimentos. A los estudiantes de colegio es común que los padres les den una cantidad diaria de dinero (en promedio 6 soles) para comida en los recesos.

Para todos los grupos el medio de comunicación preferido es la televisión, las amas de casa respondieron que durante las mañanas y al medio día escuchan la radio, programas musicales, de entretenimiento en general y noticias. Los estudiantes de secundaria manifestaron que por las tardes y noches escuchan sus estaciones favoritas mientras realizan las tareas/deberes. De acuerdo a las amas de casa el periódico solo se compra solo dos veces a la semana, específicamente los sábados y los domingos.

### **Sobre el producto: Avena polaca**

Al preguntar ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente al escuchar el nombre: Avena Polaca? La mayoría de los participantes coincidieron en responder: producto extranjero, alguna marca internacional, producto de una empresa grande. En cuanto al sabor fue del agrado de los participantes. Uno de ellos mencionó: “Me gusto el sabor, sabe a leche condensada con vainilla, es espesa. Entre más helada esté, mas rica se vuelve!”

### **Identidad de marca**

Todos los participantes estaban de acuerdo con los colores del envase del producto (rojo y blanco) Pusieron de manifiesto que esos colores representan los de la bandera de su país, en cuanto al logotipo (cuyo personaje es un oso) se concluye que tiene un fuerte impacto en los consumidores, esto debido a la gran asociación de marca que hace referencia el logotipo de avena polaca con la marca favorita de los participantes. La marca consumida por los participantes es la avena tres ositos, en cuyo logotipo también se incluye un oso. Uno de ellos dijo: “En las fundas de avena que yo compro, hay tres ositos, uno más alto que el otro. El oso de este producto (avena polaca) parece que es el papá de esos tres”

### **Valor de marca**

Para muchos, avena polaca podría describirse como: “Un producto de buen sabor, rico y nutritivo”. El sabor fue el atributo mejor puntuado por los participantes,

seguido por los beneficios nutricionales que proporciona. En promedio, los entrevistados manifestaron que estarían dispuestos a pagar por un litro de avena polaca unos 10 soles. Las amas de casa mencionaron que les gustaría comprar el producto en las tiendas del barrio, en los mercadillos y en las panaderías. Los estudiantes respondieron que ellos comprarían en los bares de sus escuelas o colegios, a la salida de clases, que la tomarían a cualquier hora.

### Entrevistas a profundidad

Según la técnica por la cual se elige la muestra es por conveniencia por tal razón se deja a juicio del investigador la selección de las personas que conformaran el panel de expertos. A continuación se detalla el perfil de los expertos:

Cuadro 3.2 – Datos entrevistas a expertos

ENTREVISTADOS	EMPRESA	CARGO	ÁREA	NACIONALIDAD
Roberto Jurado	Brahama	jefe de Marketing	Marketing y ventas	Ecuatoriana
Segundo Pacheco	Tesalia S. Company (Machala)	Jefe de Ventas	Logística y Ventas	Ecuatoriana

Fuente: *Elaboración propia*

En base a la entrevista a profundidad se espera responder preguntas que estarán relacionadas, tanto al área de marketing como al comportamiento del consumidor peruano, gracias ambos tienen conocimiento acerca del mercado peruano, a continuación se detalla el banco de preguntas que se realizarán en la entrevista a expertos:

- Según el comportamiento del consumidor peruano y sus costumbres, ¿Cree usted que Avena Polaca tenga la aceptación adecuada dentro de este mercado? Si o no y ¿Por qué?
- ¿Cuáles cree usted que son los medios de comunicación apropiados para darse a conocer Avena Polaca, recordando que se encuentra en la etapa de introducción para el mercado peruano?
- Según su criterio ¿Qué tipo de canal de distribución se deberá usar para la comercialización de Avena Polaca?
- Al elegir a Tumbes y Piura como provincias para la comercialización de Avena Polaca, ¿Cree usted que pueda existir aceptación del producto de tal manera que pueda subsistir en este mercado?
- Según su conocimiento en tema de exportación ¿Cuáles serán las dificultades de introducir Avena Polaca según términos legales?

- ¿Qué estrategias recomienda usted que se deberían usar para dar a conocer el producto dentro del mercado peruano?

### **Experto en Ventas y Marketing**

Al momento de definir si la marca es la adecuada para ingresar en un nuevo mercado, se debe tener conocimiento del cliente al cual se va a dirigir el producto, y saber si el mismo se acopla perfectamente a esta marca, ya que en ella no solo se analiza el nombre, sino también el color, diseño, slogan, etc. De los cuales para el mercado peruano, no existe inconveniente debido a que no hay discriminación a los colores rojo y blanco que son aquellos que se encuentran mayormente en símbolo y nombre del producto, ni existe recelo en el uso de imágenes dentro de la marca; de tal manera que esto no será un problema para ingresar con Avena Polaca al mercado peruano.

Los medios de comunicación en donde debería darse a conocer Avena Polaca que es una empresa en etapa de introducción en el mercado peruano la cual aun no maneja tantos recursos para invertir en comunicación, pues debería hacerlo usando una campaña 360 en el mercado peruano llevando un mismo mensaje tanto en medios masivos, como en lugares específicos usando medios locales de la cual será más recomendable hacerlo en radio y prensa debido a que son de menor costo, y podrá evitar llamar la atención a competidores a nivel nacional como lo son 3 Ositos, Avena Alpina, entre otros. Además buscar lugares claves donde realizar activaciones y cosas novedosas que despierten la curiosidad de consumo del producto.

El tipo de distribución que se deberá usar es según las características del producto y el mercado al que se dirige, por tal motivo el más conveniente es distribución directa ya que con esta se puede tener un mejor control del producto que favorece no tanto a la empresa, sino también al consumidor.

Siempre y cuando se use una adecuada estrategia de marketing en base a un buen estudio de mercado en donde se busque el beneficio tanto para la empresa como para el consumidor, se podrá mantener la existencia del producto, lo que beneficiará a la empresa y permitirá su crecimiento, evitando llegar a la zona de declive, recordando siempre ser innovadores no solo en el producto si no también en estrategias que permitan recordar la marca al consumidor, es decir un buen manejo del MIX del marketing.

Al introducir la marca en el mercado se debe hacer registro de la misma, ya que

esto evitara tener problemas legales, aquí se podrá revisar si ya no existe otro tipo de producto con este nombre, el registro de la marca se lo hace por medio del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual (INDECOPI).

Las estrategias a usar para la introducción de Avena Polaca en el mercado peruano deberán ser campañas ATL y BTL de la cual en ellas se busque que brinden el mismo mensaje para que pueda llegar de la mejor forma a la mente del consumidor. Luego de un previo estudio se puede definir en qué medios masivos realizar la publicidad, ya sea en televisión, radio, prensa, vallas publicitarias, etc. También por medio de campañas personalizadas como sampling, activaciones, estrategias de redes sociales, eventos en sectores claves, entre otros.

### **Experto en mercado peruano**

Tanto el consumidor peruano como ecuatoriano, tienen similares preferencias al momento de elegir productos de primera necesidad, y aun mas se semejan aquellos que viven en provincias costeras, ya sea por el clima o diferentes factores externos que provocan de alguna manera que exista similitud de costumbre y preferencias entre los pobladores, es así que se puede determinar que el consumo de avena tanto en Tumbes como en Piura será aceptable porque a ellos les atrae mucho los alimentos y bebidas que permitan alimentar su cuerpo y mantenerlos con vitalidad, que para este caso son los lácteos, avenas y cereales.

En el mercado peruano gran cantidad de los medios de comunicación masiva; más específico la prensa y la televisión, se encuentran monopolizadas ya que más del 80% de estos medios se encuentran a manos de una sola empresa llamada “El Comercio” donde torna más difícil la momento de elegir un medio adecuado por el cual darse a conocer en el mercado, es así que es preferible hacer uso de otros tipo de medios masivos como lo es vallas publicitarias; además medios de bajos costos como sampling, realizar eventos en puntos específicos del mercado, etc.

Al ser Perú con Ecuador países vecinos permite que la distribución se la pueda realizar vía terrestre en donde se evita tramites de exportación que se deban aplicar leyes como las INCOTERMS para mantener la responsabilidad del producto, es así que se puede usar un canal de distribución directo al punto de venta, donde se reduciría costos al no existir intermediarios, lo que beneficiará al precio del producto en el

mercado.

Según las características del mercado peruano mantienen preferencia al consumo de bebidas derivadas de la leche y cereales, lo cual beneficia a este tipo de productos que son a base de estos componentes lo que se podría tomar como una fortaleza para el caso de Avena Polaca al momento de ser aceptado por el consumidor, esto le permitirá tener ventas futuras.

Tanto Perú como Ecuador pertenecen a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) lo que beneficia por los acuerdos comerciales que se mantienen entre ellos y facilita el ingreso de productos de un país a otro, siempre y cuando se mantengan los estándares de calidad en el producto.

Se debe realizar promociones como en radio usando mensajes que incentive al consumidor experimentar el uso del producto, de igual manera realizar actividades en las calles donde llamen la atención de público, donde ellos luego puedan hacer una comunicación de boca en boca, y que en estas actividades se le permita al consumidor degustar el producto, para que el mismo note la calidad y el buen sabor del mismo.

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS DEL MICRO Y MACRO ENTORNO**

En este capítulo se detalla el micro y macro entorno que afectan a empresa GUSTALAC S.A. al momento de ingresar en el mercado peruano.

Empezando con el micro-entorno se analiza la situación actual de la empresa, se conoce quiénes son sus proveedores, quiénes son sus principales clientes, cuál es su competencia directa e indirecta, también se habla del producto y se finaliza presentando los procesos que generan valor al cliente representado en la cadena de valor.

Finalmente se termina el capítulo con el estudio del país o macro-entorno donde será necesaria la información básica del país para poder evaluar el potencial del mercado, identificar problemas y preparar una adecuada mezcla de marketing. La recolección y análisis de la información del macro-entorno se realiza en tres grandes secciones: Análisis cultural, análisis económico y análisis de competitividad en el mercado.

#### 4.1 MICRO ENTORNO: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa GUSTALAC S.A está ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas estratégicamente por dos razones: 1) se encuentra junto a la provincia de Pichincha de la cual proviene toda su materia prima y 2) por razones logísticas el producto es fácilmente transportado a la región costa de Ecuador.

Dentro de la maquinaria, la empresa cuenta con dos procesadoras con la capacidad de procesar hasta 1000 litros por hora de avena polaca, satisfaciendo la demanda diaria de 8000 litros aproximadamente. La distribución se realiza vía terrestre, poseyendo 12 camiones refrigerados con capacidad de transportar hasta 1100 litros cada uno. El proceso de distribución se lo realiza de la siguiente forma.

Ilustración 4.1 – Proceso de Distribución



*Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por GUSTALAC S.A*

Es importante mencionar que la distribución se realiza a las principales ciudades de las provincias de Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, Guayas, Santa Elena, y el Oro. El producto es consumido por personas entre los 6 a 50 años de edad y está dirigido a los siguientes estratos sociales: clase baja, media baja, medio, medio alto.

El producto es vendido un 40% en panaderías y pastelerías, bares de escuelas y colegios, tiendas y despensas populares en un contenedor cilíndrico frigorizado con capacidad de 30 litros. 45% es vendido en plazas y mercados populares, sectores con alta concentración de comercio, a las afueras de escuelas y colegios y se lo realiza usando el mismo contenedor cilíndrico montado a un triciclo con la finalidad de cubrir un área geográfica más extensa y es conducido por una persona la cual usa un uniforme distintivo de la marca. El porcentaje restante es vendido directamente en el frigorífico o depósito principal de cada ciudad.

## 4.2 PROVEEDORES

La materia prima que GUSTALAC S.A usa para la elaboración de sus productos es principalmente:

- Leche pasteurizada
- Azúcar
- Cereales: avena, arroz, cebada
- Grasa vegetal
- Plástico para el envasado y presentación final

Pasteurizadora Quito: Empresa grande con 46 años en el mercado ecuatoriano, ubicada al norte de Quito, abastece el 80% de la demanda de leche de la ciudad de Quito. Atiende los requerimientos de leche pasteurizada y grasa vegetal de GUSTALAC S.A.

Ingenio La Troncal: empresa dedicada a la elaboración y comercialización de azúcar, alcohol y melaza ubicada en el km 2 vía Naranjal. Suple la necesidad de 25 sacos de azúcar mensuales dando un total de 1250 kilogramos de azúcar.

Cereales Andinos: Empresa ubicada en la ciudad de Quito, dedicada a la siembra, cosecha, procesamiento e industrialización de cereales como la quinua, avena, cebada y granos propios de la zona. Provee avena (960 kg) y cebada (250kg) anualmente. También se negocia con ellos ciertas cantidades de arroz que son cultivadas en la costa.

Plásticos Ecuatorianos S.A: con cuatro décadas en el mercado ecuatoriano y 20 sucursales a nivel nacional es el proveedor de la línea industrial de plásticos para la cartera de productos de GUSTALAC S.A.

Según Yamile Buritica Bedoya gerente general de GUSTALAC S.A el precio de la materia prima y materiales indispensables para la producción de avena polaca es fijado por los diferentes proveedores, en ocasiones se logra un descuento del 2 al 5% por volumen de ventas o pronto pago. De acuerdo a lo expresado por la gerente se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es alto.

## 4.3 CLIENTES

Las pruebas realizadas por la empresa indican que el cliente potencial es decir el cliente que esta “listo para la venta” conforma el 85% del total de clientes y consumidores. El estudio de GUSTALAC S.A demostró que cada 8 de 10 personas

prefieren el producto por su sabor y el restante por sus propiedades energéticas. El producto tiene mucha acogida en bares de escuelas y colegios donde se consume en los recreos y tiempos libres por los alumnos.

También el producto es adquirido por las amas de casas que se preocupan por la alimentación de sus hijos, poniendo énfasis en el desayuno, estas adquieren las presentaciones de 1 o 2 litros de avena polaca y lo hacen de manera frecuente en panaderías.

En sectores populares y de alta actividad comercial el producto es altamente demandado por todo tipo de personas que se sienten atraídos por el sabor y precio.

#### 4.4 COMPETENCIA DIRECTA

Dentro de las empresas y negocios que ofertan uno o varios productos iguales o similares al de GUSTALAC S.A en Ecuador estan:

Alpina productos alimenticios S.A: elabora bebidas con leche y avena, ultra alta temperatura UAT (UHT), que por las características de su empaque no necesita refrigeración. Posee solo 3 presentaciones de 250 ml cada una

Ilustración 4.2 – Presentación de avena alpina



Fuente: Alpina productos alimenticios (2014)

Industrias lácteas Toni S.A: Elabora dos tipos de bebidas, la primera es hecha con avena, frutas y posee algunos carbohidratos. La segunda es avena con leche enriquecida con vitaminas. Vienen en presentación tetra pack de 250 ml y 1 litro.

Ilustración 4.3 – Presentación de avena Toni



Fuente: Industrias lácteas Toni (2014)

Nestlé Ecuador S.A: Comercializa dos tipos de avena, una natural a base de

frutas y cereales y la otra con leche. Sus presentaciones son en empaques tetra pack de 250ml y 1 litro.

Ilustración 4.4 – Presentaciones de Avena Nestlé



*Fuente: Nestlé Ecuador (2014)*

Industria molinera S.A: Producen dos presentaciones, avena en hojuelones y avena en polvo lista para preparar. Usan plástico para sus presentaciones que van desde los 100g hasta los 1000g.

Ilustración 4.5 – Presentación de avena Quaker



*Fuente: Industria molinera (2014)*

Es importante mencionar que la venta de estos productos se da solo a través de los supermercados y tiendas, sus precios varían entre los \$0.85 centavos hasta los \$5. En general el tiempo de consumo de estos productos es de 6 meses a partir de su fecha de elaboración y no necesitan de refrigeración para su conservación.

#### 4.5 COMPETENCIA INDIRECTA

Entre los productos sustitutos que satisfacen la necesidad primaria de aportar energía, proteínas, vitaminas y minerales en la manera que avena polaca lo hace, se mencionan los siguientes:

- Leche entera
- Yogurt
- Coladas
- Maicenas

#### 4.5 PRODUCTO

Avena Polaca es un producto lácteo elaborado a base de leche entera y cereales

principalmente avena, 100% natural sin perseverantes ni colorantes; motivo por el cual el producto es perecedero durando solo 72 horas si se lo mantiene al ambiente después de su elaboración, y hasta 5 días si el mismo se conserva bajo refrigeración. Gracias a sus ingredientes Avena Polaca es rica en vitaminas y minerales entre los cuales se destacan: calcio, fosforo, hierro, magnesio, cinc, vitaminas B1, B2, B3, B6 y E.

#### **4.5.1 BENEFICIOS**

- Ayuda al buen funcionamiento del cerebro
- Optimo funcionamiento del sistema nervioso
- Ayuda a calmar los nervios y relajar a las personas bajo estrés
- Buena salud y crecimiento de los niños
- Altas dosis de proteínas y glúcidos
- Rica en vitaminas y minerales, ayuda en el proceso de inmunización
- Promueve el fortalecimiento de dientes y huesos
- Alto contenido de fibras que ayuda al sistema digestivo
- Buen funcionamiento intestinal
- Ideal para deportistas ayuda al rendimiento físico.

#### **4.5.2 PRESENTACIONES DEL PRODUCTO**

La presentación del producto varía dependiendo del lugar donde es adquirido por el cliente (punto de venta). De acuerdo a la información proporcionada por GUSTALAC S.A se identificaron cinco puntos de ventas: Ventas ambulantes en sectores estratégicos (plazas, mercados, ferias, sectores donde existe mayor circulación de personas), ventas fuera de escuelas y colegios al terminar las actividades académicas, panaderías y pastelerías, en los bares y cafeterías dentro de escuelas, colegios y en los depósitos/frigoríficos.

En el cuadro 4.1 se muestran los puntos de venta de avena Polaca y la presentación disponible en cada una de ellos. Luego en el cuadro 4.2 se presenta el precio dentro del mercado ecuatoriano que varía según el contenido neto del producto que va desde los \$0,25 centavos para la presentación de 80ml hasta los \$2,25 para la presentación de 1000 ml.

Cuadro 4.1 – Presentación de avena polaca

PUNTO DE VENTA	PRESENTACIÓN			
	vaso de 80 ml	vaso de 120ml	1/2 litro	1 litro
Venta ambulante				
Bares (Escuelas y Colegios)				
Panaderías y pastelerías				
Fuera de escuelas y colegios al terminar act. Académicas				
Depositos/ frigoríficos				

Fuente: Elaboración propia con datos de GUSTALAC S.A

Cuadro 4.2 – Precio de avena polaca

PRESENTACIÓN	PRECIO
vaso de 80 ml	\$ 0,25
vaso de 120ml	\$ 0,40
1/2 litro	\$ 1,25
1 litro	\$ 2,25

Fuente: elaboración propia con datos de GUSTALAC S.A

#### 4.6 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es la suma de todas las actividades que se llevan a cabo en una empresa y que tienen como resultado generar valor al cliente (Kotler & Keller, 2012, pag. 34), el esquema tradicional de la cadena de valor consta de las actividades primarias y secundarias. Para el caso de GUSTALAC S.A se tiene como actividades primarias: Logística interna, actividades de operación, logística externa, marketing y ventas, servicios post ventas. Las actividades secundarias son: Infraestructura, talento humano, investigación y desarrollo, abastecimiento.

Con el objetivo de unir los dos tipos de actividades y presentar un análisis preciso de los procesos y funciones de la empresa, se presenta en el cuadro 4 el análisis de la cadena de valor. En el eje horizontal se muestran las actividades primarias y en el vertical las actividades secundarias.

Cuadro 4.3 – Análisis de la cadena de valor

	<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIOS POST VENTA</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Planificación de la recepción de la materia prima	Maquinarias y equipos	Planificación de las rutas de entrega	Inversión en publicidad y promoción	
<b>TALENTO HUMANO</b>	Capacitación y charlas al personal	Asesoramiento en normas de calidad	Estímulo a mayoristas y minoristas	Incorporación y movilización de la fuerza de venta	
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	Evaluación de proveedores	Diseño, análisis y mejora de la presentación del producto: Etiquetado y empaque	Investigación de rutas alternas y eficientes	Investigación de mercado muy superficial	
<b>ABASTECIMIENTO</b>	Materia prima llega a la fábrica	Elaboración del producto	Planificación de los camiones para la distribución terrestre	Publicidad BTL en ciertos puntos de venta	Mantenimiento y reparación de contenedores frigorizados de 30litros

Fuente: Elaboración propia con datos de GUSTALAC S.A

#### **4.6.1 CONCLUSIÓN DE LA CADENA DE VALOR**

La acción que ejerce recíprocamente el departamento de investigación y desarrollo con la logística interna para poder llevar a cabo un control estricto al momento de evaluar a los proveedores, es decir, por ejemplo analizar que la leche y cereales no vengan con bacterias u otros microorganismo perjudiciales para la salud, que el pedido venga completo y a tiempo.

No se realiza publicidad BTL en gran parte de los puntos de venta, el merchandising visual es escaso en el 70% de los puntos de venta. El uso de los uniformes de los vendedores ambulantes no es el correcto en algunos caso no vestían ningún atuendo representativo de la marca.

La logística externa junto a la infraestructura planea las rutas terrestres óptimas para que el producto llegue en el menor tiempo posible a los diferentes destinos, recordando que el tiempo de expiración del producto una vez elaborado es de 5 días si mantiene la cadena de frio caso contrario solo dura 72 horas.

El marketing y ventas junto al talento humano se asegura de motivar, capacitar y reclutar a los vendedores, especialmente los ambulantes que son los que cubren una zona geográfica más amplia dándole la percepción al cliente de que el producto siempre se mantiene en stock y que se encuentra junto a ellos.

El servicio post venta junto al abastecimiento se encarga de gestionar el mantenimiento y reparación de los contenedores frigorizados de 30 litros en todos los puntos de venta con la finalidad que el producto se mantenga en óptimas condiciones para su consumo y no perjudicar a la salud del cliente.

Estas interacciones que tienen lugar en la cadena de valor de la empresa GUSTALAC S.A son las que dan más peso al valor agregado otorgado con el producto.

### **4.7 MACRO ENTORNO: ANÁLISIS CULTURAL**

#### **4.7.1 BREVE HISTORIA RELEVANTE DEL PAÍS**

Luego de la independencia de Estados Unidos en el siglo XVIII da la apertura para que colonias de América Latina busquen su emancipación; por tal razón en el año 1816 comienza por parte de poblaciones unidas en el rio de plata (Argentina) además la libertad de Venezuela; es estos países los que brindaron la esperanza de libertad hacia la zona sur de América Latina, en donde al mando de tierras peruanas se encontraba Don José de San Martín, la cual con la ayuda de Don Simón Bolívar, les permite reunir



El clima es muy variable en Perú, ya que por ser un país muy extenso tiene diferentes climas según su región por tal razón existe variedad en su diversidad tanto en la agricultura fauna y pesca, en donde se puede encontrar desde un clima seco desértico a un clima de nieve y hielo, todo esto se debe a los relieves que generan la cordillera de los andes ya que existen ciudades que tienen 5000 metros de altura con relación al nivel del mar.

En el caso de Piura, Tumbes y Lambayeque que son ciudades que pertenecen a la costa norte de Perú tienen un clima cálido muy seco con altura hasta 1000 metros sobre el nivel del mar.

#### **4.7.3 DINÁMICA DE LA FAMILIA**

El papel de los padres según información de la página Perú.com en una entrevista la doctora Carmen González comento que la figura paterna es clave fundamental para el desarrollo de los infantes en los hogares de Perú, la buena dirección en la familia obtendrá un buen resultado la cual cabe una gran satisfacción, el papel de los padres es de mucha relevancia, y más aun que esta cultura de obediencia se ha mantenido a través de los tiempos.

Cuando los niños inician su vida la primera persona a quien conocen es a su madre ya que ella brinda sus primeros cuidados durante la etapa inicial de sus vidas, sin embargo, la figura paterna es clave para la crianza de los niños, ya que aunque las mujeres en la actualidad también se encuentran enroladas en el ámbito laboral, el hombre es quien se convierte en pilar fundamental para la mantención y creación de reglas a respetar en el hogar, es decir son ejemplos de vida para sus hijos.

#### **4.7.4 SISTEMA POLÍTICO**

El Portal del Estado Peruano describe como se constituya la política en Perú de la cual existe un poder Ejecutivo la cual es el presidente de la república quien actualmente es Ollanta Humala Tasso quien pertenece al partido nacionalista, el debe realizar actividades como jefe del estado, buscando las mejores alternativas que beneficien al país. Adicionalmente existe el poder legislativo y judicial, la cual son independientes.

El banco mundial, informa acerca de los reglamentos fiscales que se tomaron para obtener estabilidad económica en Perú la cual busca un incremento económico por encima del 2% en el (PIB).

Según los últimos resultados en análisis por parte el banco mundial en toda la región latino América se ha notado que Perú mantiene el crecimiento económico más rápido y sustentable, esperando que el mismo se incremente durante los próximos años. Los últimos pronósticos en el PIB de Perú se dice que estará por encima del promedio de crecimiento del mismo en toda la región la cual es de un 3.5% para Perú, versus un 1.2% de la región.

Con respecto a la inflación, no han existido grandes variaciones pues se ha mantenido en un intervalo de 2.9 igual al del 2013; esto ha logrado que en este país se dé una mejor condición de empleo para sus habitantes, disminuyendo la tasa de pobreza a más de la mitad.

En el año 2013 se ha logrado reducir la desigualdad significativamente en la zona rural del país, lo cual garantiza mantener acuerdos que generen crecimiento y equidad, estudios comentan que la población peruana es muy vulnerable a cambios económicos por tal motivo el gobierno ha analizado las áreas en donde debe actuar con mayor cuidado, la cual es en la educación, salud, calidad de servicios básicos, creación de mercados para personas de nivel económico bajo.

#### **4.7.5 SISTEMA LEGAL**

El ministerio de economía y finanzas menciona que Perú en la actualidad se encuentra dentro de 40 acuerdos internacionales de las cuales entre los más importantes que también pertenecen Ecuador están:

Acuerdos bilaterales de promoción y protección recíproca de inversiones, dentro de este acuerdo le permite al estado peruano efectuar una gran cantidad de negociaciones en la que se llegue a un intercambio ya sea bilateral, regional y multilateral, este acuerdo asegura garantías, acceso y protección a soluciones que sean acordes para inversiones.

También es parte de la Organización de Naciones Unidas (ONU), la cual fue creada en 1945 luego de la segunda guerra mundial, lo cual lo conformaban 51 países, aquí se una promesa de paz, mantener la seguridad, fortalecer relaciones de amistad entre países miembros, dar una mejor condición de vida para sus habitantes, y respetar los derechos humanos.

Perú es miembro de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), la cual es conformada por todo los países suramericanos en la cual se busca crear una fortaleza

por medio de una identidad, buscando un desarrollo integrado regional.

Entre los acuerdos de mayor relevancia que conforman tanto Perú como Ecuador es la Comunidad Andina de Naciones (CAN) desde 1969, en el se busca encontrar acuerdos comerciales sustentables que permita el desarrollo factible de importaciones y exportaciones de los países miembros dándose facilidades de intercambio comercial por medio de aranceles, la aduana, servicios, reglamentos técnicos, propiedad intelectual, agropecuario, Sanidad, medidas de contingencia, y agilidad en trámites.

El CAN creado con el propósito de que los países que son parte del mismo, puedan circular e ingresar en cualquiera de estos países, solo presentando sus documentos de identificación, además entre ellos existe un acuerdo de libre comercio sin necesidad de pagar aranceles. Esto beneficia al intercambio comercial para poder ingresar, invertir y tener confianza al momento de realizar actividades dentro de cualquiera de los países de la Comunidad Andina de Naciones.

#### **4.7.6 ORGANIZACIONES SOCIALES**

Desde la existencia de pobladores en Perú hasta la actualidad ha existido una gran diferencia entre clases sociales más aun entre los de nivel socioeconómico alto con el nivel medio y bajo. Tal motivo ha causado que personas por tener una mejor situación económica puedan ejercer su poder sobre otras, es así que se ha logrado identificar las siguientes clases sociales según sus características que los distinguen entre ellas están:

- La pobreza extrema: Aquí se encuentran las personas que viven en las calles buscando ayuda y no tienen condiciones de trabajo, en promedio manejan 100 soles anuales que corresponden a 33.94 dólares.
- La pobreza crítica: En ella están personas que tienen lugares donde subsistir pero que no tienen ningún empleo o mantienen escasos ingresos que se encuentran por debajo del ingreso mínimo.
- Nivel de supervivencia: En este nivel se destacan las personas que tienen negocios en las calles, los comerciantes informales (vendedores ambulantes) que no registran ingresos considerables y están por debajo del salario mínimo vital. Este nivel representa un volumen considerable de personas, las mismas que viven evadiendo impuestos.

- Nuevas ocupaciones masivas clase media actual: Son propietarios en negocios, algunos de ellos buscan formas de vida en actividad ilegal y pertenecen al 39% de la población total.
- Asalariados o clase media tradicional: Son individuos que tienen trabajos estables por lo tanto mantienen ingresos permanentes dentro de la sociedad ellos ocupan un 18% dentro de la sociedad.
- Clase media alta: Aquí están las personas que sus funciones de trabajo las realizan en lugares que son rentables dentro de la sociedad, por ende mantienen mejores ingresos y mejores condiciones de vida.
- Clase alta: Este grupo de personas es muy pequeño en ellas están las personas pudientes la cual tienen grandes negocios, he incluso tienen influencia dentro de los gobiernos.

Datos investigativos de Niesel determina que en la actualidad los nuevos conceptos del marketing, el desarrollo y sostenimiento de las empresas giran en torno el perfil del consumidor por tal razón es clave estudiar cómo se comportan y cuáles son sus gustos y preferencias, recordando que el perfil del consumidor no es el mismo en todo el mundo, se debe conocer de ellos con total claridad y así se podrá determinar con mayor precisión el éxito de las empresas actual.

Los mercados altamente competitivos buscan satisfacer a un cliente cada vez más exigente de la cual el consumidor peruano no la excepción, en Perú es muy valorado la calidad de tiempo que se dedica a la familia, aun llevan costumbre reunirse en sus hogares, compartir los alimentos, he inculcar valores a sus descendientes. La planificación familiar es otro de los aspectos muy relevantes dentro de esta sociedad, ya que los peruanos no quieren llenarse de hijos, más bien piensan en tener un núcleo familiar en la cual a sus hijos poderles brindar salud, educación y buena alimentación, deseando que los mismos lleguen a ser profesionales, y no solo se queden estancados en la educación secundaria.

Al momento de realizar sus compras el consumidor peruano en su mayoría busca obtener un producto de calidad, por tal motivo en el momento de la compra es muy analítico y razonable e incluso lleva un listado en el que determina anticipadamente cada una de las cosas que va a comprar; la fidelidad hacia las marcas es más común ver en la compra de electrodomésticos y automóviles, porque en productos

de primera necesidad son muy sensibles al precio, buscando mejor funcionalidad y calidad a un menor precio.

#### **4.7.7 CONDICIONES DE VIDA**

Según datos del ministerio de salud que existe en Perú comenta que dentro del mismo se encuentra el Instituto Nacional de Salud el cual tiene un área destinada al cuidado de la alimentación y nutrición mismo está conformado desde el año 1944 es así que por el tiempo que lleva al servicio de los habitantes de Perú, tiene experiencia, reconocimiento y aceptación necesario para brindar una buena atención a los que habitan en territorio peruano sabiendo así cuales son los requerimientos necesarios para mantener una buena vitalidad en sus habitantes.

El Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CENAN) es encargado de realizar investigaciones que permitan tener conocimiento cercano del comportamiento alimenticio de los peruanos, buscando la tecnología adecuado para la vigilancia de su nutrición, también es responsable de llevar un control de calidad en los alimentos que se distribuyen para satisfacer al mercado peruano. Entre los objetivos que se encarga esta organización están:

- Efectuar investigaciones periódicas en nutrición que permitan mejorar la calidad nutricional en los habitantes.
- Plantear protocolos y técnicas para dar seguimiento a programas de alimentación nutricional.
- Buscar nuevos y mejores indicadores que den un buen resultado acerca de cómo se encuentra el índice nutricional dentro de la población.
- Emitir certificados de calidad luego de haber comprobado el buen valor nutricional en los productos alimenticios.
- Brindar excelente asesoramiento al sector público y privado acerca de una buena alimentación dentro de sus ambientes laborales.
- Ser ente técnico para la formulación del plan nutricional a nivel nacional.

Llevar un control del antes y después de realizar mejoras y ejecución de planes alimenticios. Según datos del Instituto Nacional de Salud el consumo de bebidas lácteas ha estado en aumento dentro de Perú ya en la actualidad el consumidor peruano es mas consiente acerca de cómo debe llevar su alimentación que sirva de nutriente para su cuerpo y mejore su salud, de los cuales ha permitido que muchas empresas que venden

productos lácteos y sus derivados, incrementen su demanda y puedan tener una mejor acogida y mayor participación de mercado.

Por otra parte se encuentra el consumo de cereales y entre ellos el que tiene mayor consistencia y preferencia de consumo es la avena ya que aporta un gran valor nutricional, y es muy usado por las amas de casa como un alimento diario que no debe faltar en el desayuno de sus hogares, mas aun cuando en ellos se encuentran niños de en etapa de crecimiento.

Euromonitor determina que la tendencia de consumo de leche en Perú se ha notado un crecimiento del 5% para el año 2014 similar al consumo en el año anterior, esto se debe al buen fortalecimiento económico en el que se encuentra el país, esto ha permitido que los peruanos estén dispuestos a aumentar su consumo en leche y productos derivados de la misma, debido a que ellos tienen actualmente mejores ingresos.

Para el año 2014 el precio por unidad ha aumentado en un 2% aproximadamente lo cual debido a la sensibilidad del mercado peruano se podrá notar cambio en las ventas, la cual afecta al crecimiento y participación de mercado para las marcas venden este producto. Según datos de Euromonitor del 100% de quienes consumen leche y sus derivados en Perú el 68% es en los niños y el 32% en los adultos, esto se debe a que en los hogares las amas de casa buscan la mejor forma de alimentar a sus niños.

Cuadro 4.4 – Consumo de lácteos en Perú últimos años

% venden al por menor el rsp del valor	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Adulto	33.69	33.03	32.36	31.68	31.65	31.68
Niños	66.31	66.97	67.64	68.32	68.35	68.32
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: Euromonitor Internacional 2014

Euromonitor según sus estudio del consumo de lácteos en Perú menciona que casi el 100% de los productos de leche son conservados al ambiente, esto se debe a que en los puntos de venta de minoristas por lo general no utilizan refrigeradores, los peruanos mantienen la costumbre de consumir producto al ambiente, y las empresas lecheras se ven obligadas en buscar alternativas en donde se transforme la leche fresca en otros productos que puedan duran más tiempo fuera de refrigeración o distribuirla en formato UHT, mismo que afecta a sus propiedades nutricionales.

Cuadro 4.5 – Consumo de Lácteos en Perú según los últimos años

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Leche - Volumen de Consumo - Toneladas	519.127,10	538.822,80	571.403	596.846,60	630.989,50	665.336,10
Bebiendo Productos lácteos - Venta al por menor Valora RSP - US\$ mn - Precios corrientes - Tipos de cambio anuales	301,1	321	325,2	352,3	361	366,8
Coste de Leche de Vaca Fresca por Tonelada - US\$ - Precios corrientes - Tipos de cambio anuales	322	347,2	366,7	404,5	421,9	478,3

Fuente *Euromonitor Internacional 2014*

Dentro del gobierno Peruano esta en vigencia el programa Qalli Warma, la cual es el encargado de llevar desayunos escolares en las escuelas públicas del país, tomando más atención al sector donde se encuentra mayor concentración de pobreza; uno de los alimentos que se encuentra con mayor frecuencia dentro de este plan de alimentación es la leche y sus derivados, debido a su alto potencial vitamínico que ayuda al crecimiento y desarrollo de los niños, de la cual por falta de una buena administración y las malas condiciones en las que llega el producto es que los consumidores no se encuentran conformes con este tipo de plan gubernamental, por tal razón prefieren comprar fuera este tipo de producto, lo que da como resultado que no se vea afectado la venta de leche en estos sectores del país.

Cuadro 4.6 – Producción de cereal y avena en Perú los últimos años

TONELADAS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Produccion de cereales (miles)	4699,2	5049,8	4868,1	4619	5223,6	5248,7
Produccion de avena (miles)	11,1	12,1	11,3	12	13,4	13,3

Fuente: *Euromonitor Internacional 2014*

Además el comportamiento del consumidor peruano expone que, el consumo de cereales en Perú es otro de los alimentos mas adquiridos por los consumidores, mismo que contiene almidón que es uno de los alimentos principales para el desarrollo del ser humano.

Entre los cereales más consumidos están: arroz, avena, cebada, centeno, maíz, trigo, etc. Donde según el cuadro 7 se puede observar que durante los últimos años no ha cambiado la producción de avena en Perú, tal razón se debe a que esta clase de alimento es muy usa en diversos platos criollos tanto dentro del país como de la región, esperando que para los próximos años el consumo del mismo se incremente y logre

datos porcentuales relevantes para la decisiones de venta dentro y fuera de país, de tal manera que este industria genere mayor empleo en Perú.

En Perú gran porcentaje de la población habla castellano, pero adicionalmente dentro de sus herencias ancestrales están varios idiomas como quechua aimara, indígena, entre otras; para el caso de las provincias de Tumbes, Piura y Lambayeque esta el castellano. En la actualidad debido al turismo, se busca aprender mucho idiomas extranjeros como el Portugués, Chino mandarín, Francés, y sobre todo el inglés, ya que el mismo es considerado como un idioma universal. (Sobre Perú, 2014).

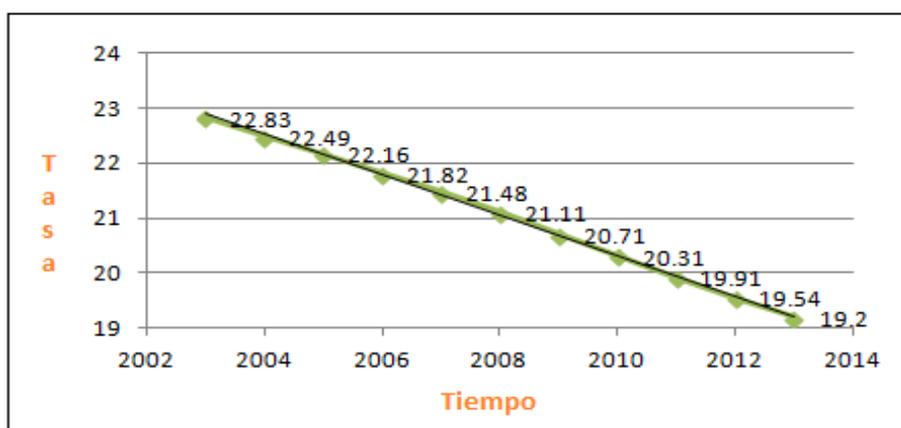
## 4.8 MACRO ENTORNO: ANÁLISIS ECONÓMICO

### 4.8.1 POBLACIÓN

Datos del Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI) menciona que Tumbes se encuentra situada en la costa norte del Perú, conectando directamente con la zona costera sur del Ecuador, es una de las provincias más pequeñas de Perú, consta con 234,638 habitantes, pero debido a su ubicación geográfica se convierte en una provincia clave para el intercambio comercial entre Perú y Ecuador, luego le sigue Piura que tiene una población aproximada de 1'829.496, seguido de Lambayeque que tiene 1'250,349.

Según información de datosmacro.com se dice que la tasa de natalidad de la población peruana ha disminuido durante los últimos años, el número promedio de hijo por mujer en el último estudio realizado en el año 2012 es de 2.45, lo que se da como resultado a una mejor planificación familiar dentro de los hogares.

Ilustración 4.7 – Tasa de natalidad



Fuente: Rankia.pe, 2014

El porcentaje de nacimiento por cada mil personas en un año fue de 19.98%; estas cifras reflejan que la población se ha mantenido estable. Aunque tal porcentaje de natalidad se debe en su mayoría a madres en muy temprana edad.

#### **4.8.2 ESTADISTICAS Y ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Según datos estadísticos recopilados por el (INEI) se ha analizado la variación porcentual del Producto Interno Bruto (PIB) en Perú desde el año 2000 al 2013 de la cual indica que a partir del año 2004 al 2008 se obtuvo un crecimiento económico considerable, la economía en Perú entra en recesión durante el año 2009 sufriendo una reducción de 8.1 por ciento en relación al año anterior, de las cuales mejora en el año 2010 y para el año 2013 alcanza un 5.8 por ciento con respecto al año 2012.

Según análisis de las tablas estadísticas del PIB en Perú se ve reflejada la falta de crecimiento de la economía en los últimos años, debido a la disminución en ingresos por impuestos a los productos, disminución en electricidad, gas, y agua, además reducción de ingresos por parte del comercio, transporte y almacenamiento.

El ingreso mensual promedio de personas que laboran en el área urbana es de 1475.3 soles que corresponden a 499.78 dólares americanos. Por lo general la mayor cantidad de personas que tienen ocupación laboral oscila entre 45 años en adelante con un porcentaje incremental en ingresos de 15.4%, mientras que de los 25 años a 44 años aumentan en un 13.8%.

El diario RPP noticias informa que según los datos estadísticos de INEI el ingreso que reciben por persona los peruanos ha incrementado un 14.7% entre el año 2013 al 2014 de los cuales se ve reflejo una mejora en la renta para el bolsillo de la población peruana misma que se coloca en un 10.240 dólares al año por habitante la cual corresponden a 30.379,53 para la moneda peruana la cual es el sol.

Este aumento en ingresos se da debido al buen manejo de la economía por parte de las entidades encargadas de realizar acuerdos tanto comerciales como financieros durante los últimos años en la nación peruana. Por tal motivo se nota un cambio en la rentabilidad de los peruanos, pasando de 8.930 dólares a 10.240 durante los últimos dos años.

Gracias a este nuevo valor per cápita a mejorado la condición de vida de los habitantes en Perú; el mantener su moneda oficial única para esta nación permite que el consumidor peruano se vea en la obligación de realizar sus compras dentro de su propio país.

#### **4.8.3 CONDICIONES LABORALES DE PERÚ**

Obligaciones del empleador derechos y beneficios a los trabajadores según el

código del trabajador peruano indica que tanto para hombres como para mujeres deben cumplir ocho horas laborales al día, seis días a la semana, aunque se puede llegar a un acuerdo entre empleado y patrón para establecer las horas de trabajo, se podrá extender horas de trabajo pero el patrón debe pagar las horas extras, la cual se deberá cancelar no menos al 25% calculado de la remuneración ordinaria.

El realizar un sobre tiempo, no es obligatorio para el empleado, salvo el caso en que no se pueda detener sus funciones debido a peligros inminentes hacia otras personas o bienes en la empresa o lugar de trabajo; las horas extras pueden ser cumplidas, tanto antes como después de las horas normales de trabajo.

El trabajador de llegar a un acuerdo para establecer las horas de descanso durante un periodo determinado. Si el empleador hace trabajar a su personal horas extras sin paga, el personal tiene el derecho de quejarse con las autoridades administrativas de trabajo la cual la petición debe ser atendida máximo en 10 días hábiles.

El empleado tiene derecho a un refrigerio, mismo que no es cuantificado dentro de las horas de trabajo, además debe tener como mínimo 24 horas durante la semana para descansar en preferente que sea los domingos; aquellos que laboren durante su día de descanso el patrón debe pagar su día normal de descanso mas el sobre cargo del 100% valor del día.

Los menores de edad que estén realizando funciones laboral y tengan de 12 a 14 años deben cumplir un máximo de 4 horas diarias es decir hasta 24 horas a la semana; pero en el caso de adolescente de un rango de edad de 15 a 17 años podrán realizar hasta 6 horas diarias, un máximo de 36 horas por semana, caso contrario se deberá pagar horas extras.

Los días de descanso por feriado son:

- (1 de enero) Año nuevo
- (opcional) Jueves y viernes santo
- (1 de mayo) Día del trabajador
- (29 de Junio) San Pedro y San Pablo
- (29 de Julio) Fiestas patrias
- (30 de Agosto) Santa Rosa de Lima
- (8 de Octubre) Combate de Angamos

- (1 de Noviembre) Todos los santos
- (8 de Diciembre) Inmaculada concepción
- (25 de Diciembre) Navidad

Para los días de feriado en las que no se realiza labores, deberán ser cancelados con normalidad, el empleado podrá trabajar estos días pero deberá recibir doble pago por ese día.

El trabajador tiene el derecho a recibir 30 días libres durante el año, mismo que podrá ser usado en cualquier parte del año y se lo puede tomar de conjunto todos los 30 días o en partes.

Según el código del trabajo toda empresa que no son autogestionarias, cooperativas, sociedades civiles, o que no excedan a 20 trabajadores y que se encuentre en el dentro del régimen laboral obteniendo ingresos, deben realizar el pago a sus empleados por participación de utilidades.

La fecha de pago debe máximo hasta 30 días luego del vencimiento del plazo según declaraciones juramentadas en impuesto a la renta, realizada anualmente; tiene derecho a esto todo empleado que ha ejercido labores antes de la fecha de participación en utilidades. Si las utilidades no son canceladas a tiempo se debe generar un interés según decreto de ley 25.920 soles excepto cuando existen suspensiones laborales.

El porcentaje el cual se deberá dar a los empleados según utilidades debe ser conforme a utilidades luego de haber descontado perdidas, el 50% de la participación a los trabajadores es para todos los empleados el restante se lo otorga según la cantidad que se le pague al trabajador durante todo los meses dentro de un año.

El porcentaje el cual se dará por participación a empleados depende de que trabajo ejerza la empresa, entre ellas esta las pesqueras reciben 10%, telefónicas 10%, industriales 10%, mineras 8%, restaurantes y comercios al por mayor y menor 8%, y que realicen otras actividades 5%.

#### **4.8.4 ESTADÍSTICA DE COMERCIO INTERNACIONAL**

El precio del dólar en Perú se ha mantenido en un buen nivel durante los últimos años, por tal motivo se ha logrado que el país tenga estabilidad monetaria, lo que brinda que inversionistas del sector privado deseen confiar su dinero en proyectos o empresas, en busca de poder expandir su mercado, en la actualidad el precio del dólar según la cantidad de soles esta en 2.97 soles para el año 2014, mientras que para el año

2012 y 2013 estaba en 2.84 precio que ha reflejado un buen crecimiento económico.

Banco Central de Reservas de Perú (BCRP) analiza el crecimiento y disminución de los ingresos en Perú mismo produce en grandes cantidades la materia prima que es exportada hacia países del primer mundo y Asia por tanto a obtenido un superávit de 6% con relación al PIB durante los primeros 2 semestres del año 2014, la cual es un dato muy interesante debido a que ha logrado mantenerse similar a los resultados obtenidos los primeros trimestres del año pasado la cual fue un superávit de 6.4% del PIB.

Perú en el año 2013 alcanzo un superávit fiscal del 0.9%, esto se ve reflejado por que este país es el quinto productor mundial de oro y el tercero en la venta de cobre; la circulación del dinero dentro de Perú se ha reducido su crecimiento en un 4.8% para la economía local, la disminución porcentual de estos dos últimos años se debe a que ha bajado el precio de la materia prima que exporta Perú, y una reducción de inversión debido a cambios en acuerdos monetarios con los Estados Unidos indico el BCRP.

El gobierno indica que Perú para este año obtendrá un crecimiento de un 5.7% que es menor al año anterior, esto será debido a la disminución de la demanda de materia prima por parte de países como China, que son uno de los más grandes consumidores de estos bienes en Perú.

#### **4.8.5 RESTRICCIONES COMERCIALES**

Los impuestos se fijaran según lo acuerdo de la Nomenclatura Arancelaria Común de la Comunidad Andina (NANDINA) ello se pone el monto que se debe cancelar, según la clase de producto a importar; la tasa arancelario es de 0%, 6% 11% dependiendo del bien que se vaya a ingresar al país, mientras que el impuesto general es de 16%, y el promocional determinado por el cabildo es del 2%, por ser Ecuador parte de la Comunidad Andina se tiene un trato de libre comercio con Perú, mas aun existe beneficios para productos como maíz, azúcar, leche y arroz y productos vinculados.

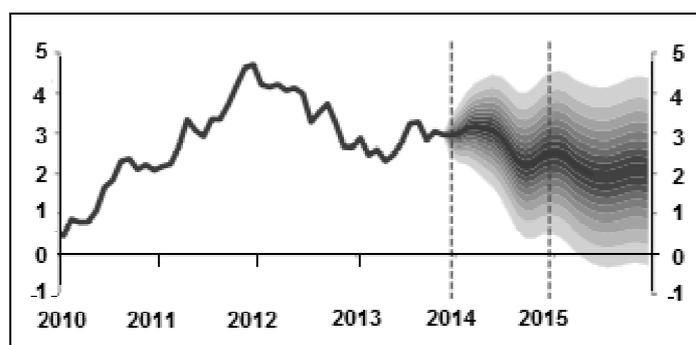
#### **4.8.6 FUERZA LABORAL**

Estudios de Instituto Nacional Estadísticas e Informática revelan que la tasa de desempleo ha disminuido durante los últimos años esto se debe a que el gobierno ha buscado nuevas formas para dar empleo; alcanzando en la ciudad principal de Perú más de 3 millones de personas que tienen trabajo propio, logrando ser mas de la mitad de las personas con subempleo obteniendo un aumento del 1.2%, lo que representa es 57.300

personas más que encontraron ocupación estable durante el año 2014, la cantidad de mujeres con empleo supera a la del hombre con 73%.

En la siguiente ilustración se puede observar la estabilidad de la inflación en los últimos 2 años, lo que da a entender una mejor estabilidad de la moneda en Perú.

Ilustración 4.8 – Proyección de la inflación 2014 - 2015



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Personas de 25 a 44 años son quienes tienen mayores posibilidades de conseguir empleo mientras que están en menor posibilidad es de 14 -24 años. Todo esto se da debido al flujo del dinero ascendió 2.96% logrando estabilizar la inflación lo que determina que sea factible para los inversionistas y negociantes extranjeros, se espera que la tasa incremente a lo mucho en un 2% hasta el año 2015 con relación a la tasa actual.

El riesgo de mantener baja la inflación se debe a la volatilidad en mercados internacionales financieros, mientras que el aumento se puede dar debido al alza del precio en el combustible.

#### 4.8.7 DESARROLLO EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Ciberperiodico (periódico digital) informa que la tecnología en Perú no se encuentra en buena situación comparada con otras naciones esta situación debe a la baja de inversión en el área tecnológica por parte del gobierno durante el año 2012, a mediados del 2013 un evaluó de información a nivel mundial a cargo del Foro Económico Mundial (FEM) indica que la fortaleza en Perú es en los sectores tecnológico, económico y social.

Aun así le falta arriesgarse en áreas de información, la cual lo deja rezagado entre países que lideran este entorno tecnológico a nivel latinoamericano, ubicándolo en el top 15 según *World Economic Forum* a cinco puesto por debajo de Ecuador y por encima de Venezuela.

Cuadro 4.7 – Rubros Medidos

	<b>RANKING</b>	<b>SCORE</b>
<b>A. ENTORNO</b>	<b>91</b>	<b>3,7</b>
Entorno Político y Regulatorio	121	3
Entorno Empresarial y de Innovación	57	4,3
<b>REDES</b>	<b>119</b>	<b>3,7</b>
Infraestructura y Contenido Digital	86	3,3
Accesibilidad	138	1,9
Conocimiento	100	4,1
<b>USO</b>	<b>91</b>	<b>3,3</b>
Uso individual	87	2,9
Uso en negocios	93	3,3
Uso de Gobierno	90	3,8
<b>IMPACTO</b>	<b>72</b>	<b>3,4</b>
Impacto Económico	77	3,2
Impacto Social	74	3,7

Fuente: *The Global Information Tecnology Report 2013*

#### 4.8.8 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El diario Gestión según análisis propio comunica que en los negocios de minoristas son cada vez más adecuados para el intercambio comercial, mejorando sus retail, de tal manera que llame la atención de los clientes, esto sucede sobre todo para aquellas empresas minoristas que tienen posesión de marca a nivel mundial como Starbucks que desea ingresar a Perú y expandirse en toda su región, este caso de distribución se da más para tiendas de moda, tanto para calzado, vestimenta, y perfumería. Las ventas por modificación del retail han incrementado notoriamente en un 14% es decir 5.239 millones de soles con respecto al año 2012; donde se considera 4 grandes sectores según sus ventas la cual están artículos de moda, electrodomésticos, decoración para hogares, y supermercados.

A principios del 2014 el número de cadenas de tiendas que se encuentran en el país ascendieron a 67 con un espacio superficial promedio de 415.000 en locales de venta donde Tumbes y Lambayeque, no se encuentran muy desarrolladas en relación a este tipo de venta, mientras que Piura alcanza una gran cantidad de tiendas que buscan una buena accesibilidad a sus locales para mejorar la atención al cliente; inaugurándose 16 tiendas para el año 2013 en las ciudades más pobladas de Perú entre ellas Piura.

#### 4.8.9 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

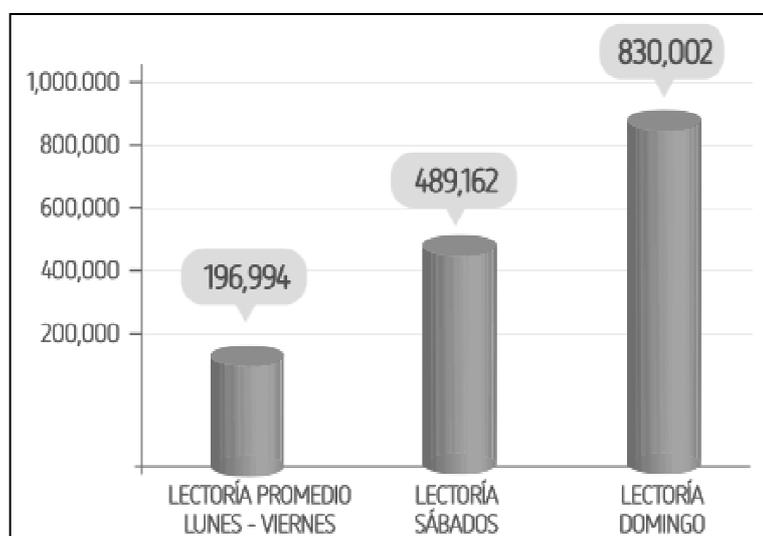
La Cámara de Comercio y Producción en Perú indica que entre los medios de comunicación de mayor fortaleza en Perú está el comercio, la cual al comprar 54% de

acciones de la Empresa Periodística Nacional (EPENSA) paso a controlar el 80% de la prensa escrita a nivel nacional, por tal razón es el medio con mayor cantidad de lectores, los diarios que maneja son El Comercio, Trome, Depro, Perú21, Ojo, El Bocón, Correo, por otro lado cuenta con Canal N, y América Tv, vende por encima del millón y medio de copias la cual se estima que lo que se publique en el mismo influye en cerca de 5 millones de personas en el Perú y con respecto a la televisión su audiencia es de un tercio a nivel nacional; esto genera mayor captación de empresas que desean presentar su publicidad por medio de estos canales.

Los canales de televisión más frecuentes en Piura se encuentran: Panamericana TV, Debate Piura, América TV, IRTP, TV PIURA, entre la prensa escrita está El Correo, El tiempo la hora, la república Perú 21, entre las radios más sonadas esta Onda Cero, Cutivalú, Programas del Perú, en Tumbes se encuentra la radio Gitana y La inolvidable. Nivel nacional los medios más vistos son El Comercio, RPP, América Tv, Diario La República, esto se debe a que la preense en Perú esta monopolizada.

El 54% de los lectores son mujeres, y los hombres los 46% restantes, dato que da la libertad de que quien ponga el anuncio sepan qué cantidad de personas aproximadamente verán su anuncio, la cual es un diario destinado para un target de personas mayores a 25 años de edad, otro dato muy importante para la publicación en los diarios es tener conocimiento de cuáles serán los días en los que existe más compra del mismo, que por lo general son los días domingos, a continuación se muestra un cuadro donde se determina los días de mayor ventas, en la semana.

Ilustración 4.9 – Cantidad de lectores durante la Semana



Fuente. Grupo Diario El Comercio Perú

## **4.9 MACRO ENTORNO: ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD**

### **4.9.1 EVALUACIÓN DEL PRODUCTO**

INTI – LACTEOS indica que Perú es uno de los países con mejores opciones para la venta y consumo de lácteos, esto se debe a la preferencia que tiene el consumidor peruano con respecto a esta clase de producto, ya que los mismo buscan tener buena vitalidad, y mejorar su condición alimenticia, por tal razón se puede buscar alianzas estratégicas para complacer este mercado, aunque ya tiene cierta variedad en la manera de consumir el producto aun no existe el consumo de avena fría dentro de este mercado, ya que comúnmente estas bebidas bien para ser elaboradas en casa.

### **4.9.2 EL MERCADO PERUANO**

Euromonitor menciona que el consumo de bebidas en lo que corresponde a Perú básicamente se lo realiza que el mismo este en temperatura ambiente esto se debe a que en las tiendas o minoristas básicamente no existe refrigeradores destinados a mantener frio este tipo de productos, es así que el consumidor peruano ya se encuentra adaptado a esta forma de adquirir el producto, para el caso de la publicidad no existe gran diferencia entre las diferentes regiones que forman Perú es así que en la zona costa del mismo se puede hacer el uso de vallas publicitarias, anuncios en periódicos, revistas en las que se expliquen la forma de alimentación, he incluso radio y televisión en programas como Combate de Perú o esto es guerra donde se podrá realizar un evento para dar a conocer el producto, e incentivar el consumo del mismo.

### **4.9.3 DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO**

Percy Vigil Vidal en el diario Gestión explica que en Perú la distribución es un reto muy importante para quienes están a cargo de estas áreas dentro de la empresa, ya que no solo se tiene que llegar a los diferentes mercados en la mejor condición, si no también medir la capacidad de aceptación del producto dentro de las mismas y conocer muy bien la plaza o mercado al cual se va a satisfacer con algún bien o servicio.

Por tal motivo las empresas que se encuentran laborando en Perú, buscan a terceras empresas que se encarguen de la logística ya que estas empresas, ya se encuentran con experiencia en el mercado y pueden llegar a los diferentes puntos de la región, en el menor tiempo posible.

Además un punto clave para mejorar la distribución terrestre es que deben existir buenas carreteras que permitan el libre tránsito vehicular, sin la necesidad de que

este tenga riesgos en su movilización ya que esto puede causar pérdida de tiempo y estropear la mercancía.

#### **4.9.4 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

MDYMEDIA es una empresa encargada de estudiar la promoción de marketing en Perú, la cual manifiesta que para el año 2013 la inversión en publicidad en los medios se incremento en un 7% más de la que se había invertido en años anteriores, de la cual la televisión aumento un 2% mientras que en la prensa fue de un 3%, la radio e internet fueron los medios la cual tuvieron mayor acogida por parte del mercado peruano logrando incrementar en un 10% y 20% consecutivamente.

Con respecto a los medios ATL, o medios comunes, existe un monopolio que maneja este sector del país la cual es la empresa el comercio, ya que cuenta con más de 80% en acciones de radio, televisión y prensa, por tal motivo las pequeñas empresas, con la intención de darse a conocer dentro del mercado peruano han optado por usar los medio BTL, ya que por medio de estos pueden darse a conocer en sectores claves con una menor inversión usando activaciones, eventos dentro de ferias, entregando volantes; logrando involucrarse directamente con el consumidor y así despertar la curiosidad de quienes vean esta clase de acciones BTL, finalmente apoyan su promoción realizando publicidad colocadas en puntos donde exista mayor cantidad de tránsito de personas.

#### **4.9.5 ETIQUETADO DE PRODUCTOS EN PERÚ**

Según la ley de protección al consumidor en decreto dentro de la Comunidad Andina de Naciones, establece que el etiquetado que será dirigido para el mercado peruano según norma metrológica de Perú contiene los siguientes requisitos:

1. La identificación del producto (Con respecto al nombre del alimento se debe colocar el nombre con el cual se identifica el producto.)
2. El domicilio y nombre legal del productor, fabricante envasador o distribuidor, (cuando el dueño del producto no es el que aparece en la rotula, se debe colocar una frase de referencia que indique a quien pertenece el producto)
3. El contenido neto del producto (volumen, peso, número de ejemplares dentro del mercado)
4. Se debe colocar la lista de ingredientes (estos serán colocados en forma decreciente, según la porción usada para la elaboración del producto)
5. Debe existir fecha de elaboración y de caducidad del producto.

Con respecto a productos Transgénicos además debe existir un etiquetado Nutricional, la cual explica todo los componentes y propiedades nutricionales que contiene el producto, información de calorías según su porcentajes, información vitamínica, la cual debe ser ubicada esta información en un recuadro la cual se haga énfasis para que el consumidor lea su contenido.

Ilustración 4.10 – Ejemplo de etiquetado

<b>Información Nutricional</b>	
Tamaño por porción: 1 vaso (200 g)	
Porciones por empaque: 5	
<b>Cantidad por porción</b>	
<b>Calorías 190</b>	
Calorías de Grasa 45	
<b>Valor Diario*</b>	
<b>Grasa Total 5 g</b>	<b>8%</b>
Grasa Saturada 2,5 g	<b>13%</b>
Grasa Trans 0 g	
<b>Colesterol 20 mg</b>	<b>7%</b>
<b>Sodio 85 mg</b>	<b>4%</b>
<b>Carb. Total 28 g</b>	<b>9%</b>
Fibra Dietaria 6 g	<b>24%</b>
Fibra Soluble 4 g	
Fibra insoluble 2 g	
Azúcares 22 g	
<b>Proteína 6 g</b>	<b>12%</b>
Vitamina A 4%	Vitamina C 0%
Calcio 20%	Hierro 0%
*Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.	

Fuente: Guía Etiquetado Pro Ecuador

La información acerca de la cantidad de carbohidrato, proteínas y grasas deben ser 3.6g por 100g o por 100 ml, o simplemente por envase si el producto es de medida estándar.

#### 4.9.6 CONTRASTE AVENA POLACA VS LA COMPETENCIA

Diario gestión considera que como un producto de gran competencia en lo que corresponde a bebidas lácteas y avenas, es la avena 3 ositos porque actualmente mantiene mayor participación de mercado, abarcando gran parte de clientes en la temporada de inicio escolar la cual lograr generar grandes ingresos y desequilibra a sus competidores; al ser este el líder de mercado, que se lo ha ganado por la experiencia y satisfacción al mercado peruano durante 30 años.

Para poder consumir la avena 3 Ositos debe existir una preparación previa por parte del consumidor ya que su presentación es en polvo y se necesita de mezclarlo con leche y canela y otros ingredientes para que la bebida esté lista para su consumo; otro de las marcas que también tiene una participación significativa en Perú es avena Alpina, ya que esta es una empresa multinacional, que ha logrado expandirse en el mercado

peruano y ha causado reconocimiento de marca por parte de sus clientes.

Euromonitor según su investigación en Perú 2013 menciona que dentro de este ambiente se nombra una serie de productos que satisfacen la misma necesidad, de la cual éntrelas marcas de productos que más se consumen esta las que pertenecen a la multinacional Nestle, como lo son Nesquik y Ecco, ya que esta empresa realiza agresivas campañas publicitarias para promocionar su producto y el elevar el consumo del mismo durante todo el año.

Cada uno de las empresas que se encuentran compitiendo en este mercado busca diferentes estrategias publicitarias para obtener la mayor captación de clientes, es así que por motivo de aumentar sus ventas han realizando una diferenciación para poder dirigirse a un mercado con un rango distinto en edades, tanto para niños de temprana edad, como para jóvenes y adolescentes esperando tener más del 70% de ventas, gracias a estas campañas.

Uno de los puntos más curiosos es que ninguna de las empresas ha refrescado su marca innovando en el diseño del empaque más bien han buscado por mejor opción el realizar alianzas estratégicas con supermercados, tiendas de barrio y manteniendo precios bajos logrando tener el producto disponible inmediatamente y al alcance del bolsillo de los consumidores; tomando como una estrategia 360 el uso de medio como publicidad en vallas, uso de medios masivos como televisión, radio, presa, internet entre otros. Se espera que las ventas de avenas y lácteos al por menor aumenten en un 3% manteniendo los precios constantes durante el año 2014 al 2019, de la cual se le hará más rentable todo aquel producto que represente un valor nutricional significativo para los peruanos.

Cuadro 4.8 – Nivel participación de mercado de competidores

% Venden al por menor el rsp del valor	2010	2011	2012	2013	2014
Gloria S.A Group	44,69	42,94	43,08	43,31	44,00
Perú S.A de Nestle	22,47	22,64	22,49	22,15	22,66
Alicorp S.A	6,73	7,46	7,83	8,1	8,14
Laive S.A	7,43	7,68	7,72	7,8	7,95
Perú S.A de Cia Nacionald de chocolates	4,69	5,08	5,16	5,09	5,01
Cusco S.A de industrias alimenticias	2,46	2,67	2,71	2,67	2,77
SACO negocia café de Machupichu	1,55	1,68	1,71	1,68	1,71
Andina S.A	0,54	0,55	0,56	0,57	0,78
Romero S.A	0,5	0,55	0,55	0,55	0,56

Fuente: Euromonitor Internacional

#### **4.9.7 TAMAÑO DEL MERCADO**

Datos de INEI informa que la población total de Perú es de 30'475.000 personas, de esta cantidad se toma en cuenta el número de habitantes de Piura, Tumbes y Lambayeque debido a que en estas provincias se realizará la introducción de Avena Polaca la cual suman un total de 3'314.483 de habitantes, en la que se considera para el consumo del producto el nivel de clase social media de las cuales esta forma parte del 57% de la población total, lo que da una estimación de 1'889.255,31 habitantes que será el mercado potencial a donde se desea llegar y lograr que el mismo demanda en mayor porcentaje Avena Polaca.

#### **4.9.8 PARTICIPACIÓN DEL GOBIERNO EN EL MERCADO**

Según la Pagina del peruano, Perú ha firmado acuerdo comercial con el fin de disminuir la tasa de desempleo, y lograr satisfacer demanda tanto para el mercado local como para el internacional, entre los acuerdos firmados se encuentra el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), CAN, Organización Mundial del Comercio (OMC), Foro de Cooperación Economía Asia Pacífico (APEC).

Además acuerdos bilaterales para incentivar la inversión de países como Estados Unidos, Chile, Canadá, México, China, Corea del Sur, Tailandia, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, que son acuerdos que se encuentran en vigencia.

Actualmente el gobierno peruano busca incrementar la cantidad de empleo en los habitantes, la cual ha permitido que se dé el ingreso de grandes empresas, para que aumente el nivel económico del país, brindando facilidad y respaldo al momento de invertir en este país.

## **CAPÍTULO 5**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DEL MERCADO PERUANO**

En este capítulo se abarcará el análisis estratégico y el marketing operativo, conocido también como las 4Ps. Dentro de la parte estratégica se abordan temas como la segmentación del mercado, el perfil del consumidor, el cálculo del mercado objetivo y de la demanda potencial.

También se fija la ventaja competitiva es decir las características únicas y diferenciadoras de la competencia, se plantea además como Avena Polaca será percibida por el consumidor. Luego se elaboran las matrices estratégicas con su respectivo análisis, las cuales sirven como base para la elección de las estrategias de marketing que están acompañadas de las tácticas.

Concluida la parte estratégica, se empieza la elaboración del plan de mercadeo, un análisis a profundidad de las cuatro variables; a saber, precio, producto, plaza(distribución) y promoción; indispensable para asegurar el desarrollo a medio y largo plazo de la empresa.

## **5.1 SEGMENTACIÓN**

### **5.1.1 MACROSEGMENTACIÓN**

La macrosegmentación es una división del mercado de referencia en productos-mercado (grandes segmentos que poseen criterios generales y por lo general, no presentan grandes diferencias entre sí). Es más un troceado que una segmentación del mercado. Este proceso de segmentación tiene una importancia estratégica para la empresa ya que conduce a definir su campo de actividad e identificar los factores clave a controlar para consolidarse en estos mercados objetivos en lo que desea competir (Lambin, 1995, p.183-184)

A partir de este concepto surge las combinaciones de funciones, es decir las necesidades que debe satisfacer el producto, las cuales son contestadas a través de las siguientes tres preguntas:

#### **¿A quién satisfacer?**

Avena polaca es una bebida láctea saludable que debido al consumo de avena en hojuelas en Perú se ha direccionado este producto a los departamentos de Piura y Tumbes (norte de Perú), será destinado a personas (hombres y mujeres) desde los 6 años de edad en adelante por sus cualidades nutricionales

#### **¿Qué satisfacer?**

La población peruana disfruta de las cualidades y atributos de la avena en hojuelas y en coladas, es un hábito consumirla en las mañanas junto al desayuno 4 o 5 veces a la semana por tal razón se ofertará Avena Polaca, un preparado a base de avena 100% natural, sin preservantes ni colorantes, no perjudicial para la salud.

#### **¿Cómo satisfacer?**

Ofertando un producto de calidad y saludable, con beneficios para la salud, recomendable para todos los miembros del hogar a través de Avena Polaca. Mostrando los diversos atributos y beneficios que contiene el producto.

### **5.1.2 MICROSEGMENTACIÓN**

El tipo de segmentación utilizado es la segmentación socio demográfica o descriptivo. La hipótesis de esta segmentación es que la diferencia en los perfiles socio demográficos son las que están en el origen de las diferencias en las ventajas buscadas y en las preferencias (Lambin, 1995, p.196)

Se seleccionó cuatro variables al momento de segmentar: Geográficas,

demograficas, socioeconomicas y conductuales; se resumen a continuacion en el cuadro 5.1

Cuadro 5.1 – Segmentación Sociodemográfica

Variables	Segmento
Geográfico	Sectores Urbanos: Tumbes, Corrales, Mancora, Organos, Sullana, Piura
Demográfico	Hombres y mujeres a partir de los 6 años de edad en adelante
Socioeconomicos	Se encuentra dirigido a personas de ingresos medios, de clase media y media baja
Conductuales	Esta bebida puede ser disfrutada en las mañanas, en el desayuno como suplemento alimenticio, en los recreos o recesos de escuelas y colegios. También puede ser consumido por deportistas.

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.1.3 PERFIL DEL CONSUMIDOR

De acuerdo a los resultados de los grupos focales se determina el comportamiento del consumidor, sus hábitos de compra, gustos y preferencias. Por ejemplo se sabe que el consumidor peruano compra avena al granel para preparar coladas en la mañana como parte del desayuno, consumiendo este cereal de 3 a 4 veces por semana.

Adquieren el producto en tiendas y panaderías de barrio. Es común que las amas de casa envíen como refrigerio una botella pequeña de colada a sus hijos para que sea consumida en los recesos de escuelas o colegios. Prefieren el producto por el precio y los beneficios nutricionales. El consumo de coladas a base de avena empieza desde los 6 años de edad.

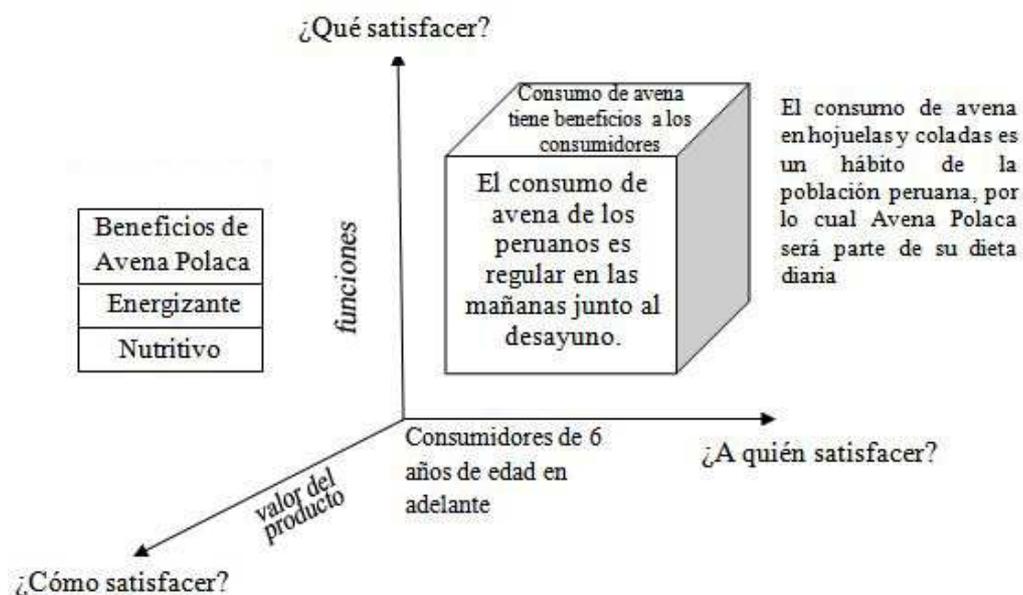
A continuación se muestra un cuadro resumiendo el perfil del consumidor peruano. Se detallan las diferentes etapas a saber: adquisición, utilización y posesión del producto.

Cuadro 5.2 – Perfil del consumidor peruano

Pregunta	Comportamiento de adquisición	Comportamiento de utilización	Comportamiento de posesión
¿Qué?	Avena al granel	suplemento alimenticio, fuente de energía	Satisfacción
¿Cuánto?	3 a 4 veces por semana	3 a 4 veces por semana	3 a 4 veces por semana
¿Cómo?	Efectivo	Vía oral	en las mañanas junto al desayuno, por las tardes
¿Dónde?	tiendas, panaderías	casa, instituciones educativas	casa, instituciones educativas
¿Cuándo?	cuando buscan una alimentación adecuada, buscan fuentes de energía	3 a 4 veces por semana	3 a 4 veces por semana
¿Quién?	Hombres y mujeres a partir de los 6 años de edad	Hombres y mujeres a partir de los 6 años de edad	Hombres y mujeres a partir de los 6 años de edad

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5.1 – Cubo estratégico: Micro y Macro segmentación



Fuente: Adaptado del libro *Marketing Estratégico*, Lambin, 1995, p.188

## 5.2 ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL MERCADO

### 5.2.1 CÁLCULO DEL MERCADO OBJETIVO (META)

Philip Kotler dice que “el mercado meta es el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a las cuales la empresa decide servir.” (Lambin, 1995, p.233)

Entonces se muestra lo siguiente:

- La población total de las provincias (departamentos) de Perú a las que llegará el producto son Piura y Tumbes y es de: 1.876.621
- Cualquier persona mayor de 6 años de edad es un usuario potencial, esto representa el 87% de la población.
- Se tiene pues:  $87\% (1.876.621) = 1.632.660$  habitantes (mercado meta)
- Bajo un escenario positivo se espera captar el 20% del mercado meta, es decir: 326.532 habitantes

### 5.2.2 CÁLCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL

La demanda potencial en términos absolutos es el máximo de la demanda de un producto, considerado en la hipótesis de que todos los usuarios potenciales son usuarios efectivos, y ello a la tasa de consumo unitario óptima. (Lambin, 1995, p236)

Para el caso de Avena Polaca los cálculos de la demanda potencial absoluta son los siguientes:

- Q: Numero de ocasiones de uso por año \* Tasa de consumo por ocasión de uso
- Numero de ocasiones de uso por año:  $326.532 \text{ de usuarios} * 1/\text{día al día} * 365 \text{ días} = 119 \text{ millones de ocasiones de uso/consumo por año}$
- Tasa de consumo por ocasión de uso: El consumo normal implica 4 onzas (aprox. 120ml)
- Q:  $119 \text{ millones de ocasiones de uso por año} * 4 = 476 \text{ millones de onzas por año}$
- Transformado onzas a litros existen: 476.736 litros por año.
- Q: 476.736 litros por año

## 5.3 POSICIONAMIENTO

Avena Polaca tendrá como ventaja competitiva, es decir la superioridad sobre sus competidores inmediatos, el precio y sus cualidades, a continuación se detalla:

Ventaja competitiva externa: Avena Polaca se apoyará en las cualidades distintivas que diferencia del resto de competidores por ejemplo: el producto es listo

para usar, es 100% natural, tiene beneficios para la salud, rico en vitaminas y minerales, entre otros. La suma de estas cualidades constituye un valor para el comprador.

Ventaja competitiva interna: El precio, Avena Polaca se apoya en esta superioridad de la empresa, al poseer unos costos de fabricación bajos que aporta un valor al producto dando como resultado un costo unitario inferior al del competidor.

En base a la investigación de mercado realizada en Perú y bajo el análisis de las ventajas competitivas se posicionará avena polaca dentro del mercado peruano como un producto nutritivo, natural y de bajo costo.

#### **5.4 MODELO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

Porter establece cinco fuerzas de la cual permiten determinar cuan factible será desarrollarse dentro de un mercado, dando a entender si será o no conveniente ingresar en el mismo. Analizando la rentabilidad que se generará en el segmento al cual se desea satisfacer con los productos de la empresa. De tal manera como resultado se podrá determinar cuan atractivo será el mercado.

##### **Poder Negociación de los compradores:**

Según investigación en los consumidores, se determina que su poder de adquisición del producto es medio, ya que básicamente ellos buscan mejorar su forma de alimentarse, de los cuales, dentro del mercado peruano se encuentra una gran cantidad de empresas que ofrecen productos que puedan satisfacer este tipo de necesidad, con variedad de productos.

##### **Poder de Negociación de los Proveedores:**

El sector ganadero en el Ecuador, se encuentra en etapa de crecimiento, la cual es clave importante para abastecer de materia prima a este empresa, por tal motivo el poder de negociación se lo determina como alto ya que se busca un proveedor que tenga el mejor estándar de calidad en la producción de leche, debido a que es parte principal para la elaboración de avena polaca.

##### **Amenaza de Nuevos entrantes:**

La amenaza con respectos a nuevos competidores que ingresen a este mercado es media, debido a que aunque el gobierno ha mejorado el ingreso per cápita en los últimos, aun existe gran parte de la población que tienen un nivel económico bajo, es decir pobreza crítica, la cual dificulta el decidir ingresar a competir en el mercado peruano con este tipo de producto que se necesita de comercializarlo inmediatamente

debido al tiempo de expedición del mismo.

### **Amenaza de Productos Sustitutos:**

La Globalización ha permitido que muchas empresas tengan la oportunidad de llegar con sus productos a diferentes países, y Perú no es la excepción por tal motivo existe una gran variedad de productos a base de leche que se comercializan dentro de este mercado, lo que como consecuencia se obtiene un nivel de amenaza alta en productos sustitutos.

### **Rivalidad entre competidores:**

Entre competidores la rivalidad es alta, debido a que quienes tienen mayor participación de mercado, no desean permitir que otras empresas les quite parte de sus consumidores porque bajaría en nivel de ingreso de las mismas, estas son el caso de avena tres ositos y alpina, la cual ya tienen posicionada sus marcas en la mente del consumidor.

En el cuadro 5.3 se analiza y califica las variables que afectan a las fuerzas de Porter siendo 3 nivel de importancia alto, 2 nivel medio y 1 nivel bajo. Se promedia y se obtiene el nivel de cada fuerza de Porter.

Ilustración 5.2 – Fuerzas Competitivas de Porter



*Fuente: Adaptado Libro Plan Estratégico de Lambín*

Cuadro 5.3 – Evaluación de Fuerzas de Porter

<b>Evaluación del Poder Negociación de los compradores:</b>					<b>Valor</b>
<i>NIVEL DE IMPORTANCIA SEGUN LA EMPRESA ANALIZANDO EL MERCADO PERUANO</i>					
El consumidor tiene preferencia por marcas ya existentes.					2
Mercado al que se satisface es grande					3
Habito de compra del consumidor es variable					1
Aumento del nivel de ingreso per-cápita					2
PROMEDIO				≈	2
<b>Evaluación del Poder de Negociación de los Proveedores:</b>					
Calidad en materia prima para la empresa.					3
Descuentos de proveedores por volumen en compra.					2
Distancia desde los proveedores hasta la empresa					3
Tiempo de trámite para obtención de materia prima.					3
PROMEDIO				≈	3
<b>Evaluación de Amenaza de Nuevos entrantes:</b>					
Fácil ingreso para nuevos negocios en Perú					3
Mercado apetecido por nuevas marcas					1
Aumento del consumo de lácteos en el mercado peruano					3
Posicionamiento fuerte por marcas ya existentes.					2
PROMEDIO				≈	2
<b>Evaluación de Amenaza de Productos Sustitutos:</b>					
Variedad de productos que satisfacen la misma necesidad.					3
Mercado más exigente al momento de elegir bebidas nutritivas					3
Preferencia del mercado para el consumo de avena.					3
Posicionamiento de marcas que comercializan leche, yogurt, maicena, etc.					2
PROMEDIO				≈	3
<b>Evaluación de Rivalidad entre competidores:</b>					
Alto posicionamiento por competidores directos.					3
Existencia de empresa Multinacionales en mercado peruano.					3
Experiencia en mercado peruano por parte de competidores.					2
Conocedores de la distribución del producto.					2
PROMEDIO				≈	3

Fuente: Elaboración Propia

## 5.5 MATRIZ FODA CRUZADA

Matriz FODA ha sido de mucha utilidad para las empresas usada con la finalidad de conocer acerca de los factores de pueden beneficiar o perjudicar a la empresa, tanto de un entorno interno como externo, analizando cada uno de estos factores, para aprovecharlos de la mejor manera como es el caso de las oportunidades y fortalezas, o evitando caer en debilidades y amenazas que no permitan tener el

funcionamiento estratégico óptimo y buen desarrollo de la empresa.

Ilustración 5.3 – Matriz FODA cruzada

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1) Ecuador cuenta con excelentes estándares de calidad en la producción de leche para consumo local y exportación.	1) Gran parte de las tiendas minoristas en Perú no cuentan con refrigeración de productos.
	2) Tumbes es un punto estratégico para el intercambio comercial y se encuentra a tan solo a 35 minutos desde la frontera con Perú	2) Existe un buen nivel de Posicionamiento por parte de marcas de avena ya existentes en Perú.
	3) Tanto Perú como Ecuador con Parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).	3) Falta de Inversión en tecnología por parte del Gobierno
	4) El consumo de productos lácteos y cereales a incrementado 5% y 2,46% respectivamente debido a campañas de nutrición.	4) Medios de Comunicación Monopolizados
FORTALEZA	FO	FA
a) Tiene 5 canales de distribución.	4c) La experiencia dentro del mercado local, permite que la empresa tenga herramientas necesarias de expansión para poder introducirse al mercado Peruano y lograr satisfacer el incremento de la demanda en productos lácteos y cereales.	1e) Las tiendas minoristas en su mayoría no poseen equipos de refrigeración, pero la empresa para la distribución de la bebida colocará su propio equipo que mantendrán el producto fresco y apto para el consumo.
b) Tiene planta que produce 1000 litros por hora que trabajan 8 horas diarias.		
c) Experiencia de 8 en el mercado ecuatoriano		
d) Posee 12 camiones adecuados para su distribución.		
e) Posee sus propios equipos de congelación de la bebida en los puntos de venta.		
f) Producto 100% natural.		
DEBILIDADES	DO	DA
a) El producto tiene una duración de tan solo 72 horas después de su elaboración.	2b) El producto es perecedero en 72 horas, pero Ecuador es frontera con Perú, donde se podrá ingresar por la costa norte la cual se encuentra ubicada Tumbes que esta a tan solo 35 minutos de la frontera de Ecuador, la cual es un excelente punto para el intercambio comercial entre ambos países.	2b) Existen marcas de la competencia, que se encuentran posicionadas en el mercado, pero no la distribuyen de igual forma como se realiza Avena Polaca en Ecuador, por tal motivo esto será un gran desafío el llegar al consumidor con el mismo plan de distribución.
b) No conocen acerca de la distribución de bebidas en Perú		
c) No tiene convenios con empresas que se encuentren localizadas en Perú.		
d) No produce su propia materia prima.		

Fuente: Elaboración propia

## 5.7 MATRIZ DE CRECIMIENTO PRODUCTO

Matriz creada por Igor Ansoff también conocida como matriz de crecimiento producto es usada para identificar oportunidades de negocio donde relaciona el producto con el mercado y se puede identificar que estrategias se podrá usar según el cuadrante en el que se ubique el producto.

La selección de este producto al ponerlo para el desarrollo de nuevos mercados

es por motivo que el mismo ya tiene su marca y está constituido como tal; lo que busca es expandirse, encontrando un mercado potencial al cual poder cubrir la su necesidad, analizando las cualidades para una aplicación correcta de las herramientas del marketing.

Cuadro 5.4 – Matriz de crecimiento producto

Mercado/Producto	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de nuevos Productos
Nuevos	Desarrollo de Nuevos Mercados	Diversificación

Fuente: El libro Plan Estratégico Lambán 3era Edición

## 5.8 ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

### 5.8.1 ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO

Este tipo de estrategias busca encontrar los factores claves en el producto - mercado y dependiendo de lo que se requiera la empresa puede crear una ventaja competitiva. Esta ventaja competitiva será a través de la estrategia del liderazgo en costes.

**Estrategia del liderazgo en costes:** Esta estrategia implica una vigilancia, control y disminución de los gastos de la compañía que tendrá como resultado un precio final (al consumidor) bajo en relación al de la competencia.

Tácticas para lograr la estrategia del liderazgo en costes:

- Mantener una distribución directa por parte de la empresa, abasteciendo los camiones transportadores del producto con combustible comprado en Ecuador debido a que tiene un costo menor en comparación al precio de combustible en Perú.
- El costo de la materia prima para el empaquetado se mantiene debido a que no se realizara cambios en el empaquetado ya que el mismo se adapta perfectamente a las necesidades del mercado peruano. Se usara plástico en vez de empaques tetrapack como el usado por la competencia.
- El costo de transporte del producto se reduce al momento de trasladarlo en tanques contenedores aptos para el producto debido a que ellos serán de mayor capacidad.
- No se usan químicos ni aditivos en la elaboración del producto por lo que se reduce el costo de fabricación.

### 5.8.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Los objetivos de crecimiento son en las ventas, en la cuota del mercado, el del beneficio o tamaño de la empresa, para el caso de Avena Polaca se usara la estrategia de desarrollo de mercados, basándose en los resultados de la matriz de crecimiento – producto.

**Estrategia de desarrollo para los mercados (Expansión geográfica):** este tipo de estrategia tiene por objetivo incrementar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.

Tácticas para lograr la estrategia de desarrollo para los mercados:

- Vender los productos en el mercado peruano usando fuerza de venta local ya que estos agentes locales están familiarizados con el territorio.
- Distribución del producto por medio de transporte especializado que sirva de apoyo para la fuerza de venta, el cual contiene rasgos característicos de la marca como el color y logotipos, se busca crear una distribución exclusiva.
- Inversión en publicidad y promoción en puntos estratégicos
- Introducción inicial del producto en mercados no explotados por la competencia es decir que no sean altamente competitivos.

### 5.8.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

En este tipo de estrategias se pone en juego la forma de enfrentar a la competencia, de tal manera que permita posesionar la marca en la mente del consumidor, y lograr tener una participación de mercado considerable que impulse a generar cada vez más ventas futuras.

Para el caso de Avena Polaca se usará la estrategia de retador la que es analizada según la matriz cruzada de FODA donde se ha analizado a la competencia del mercado peruano.

**Estrategia de retador (ataque lateral):** Es una estrategia recomendada para empresas pequeñas o aquellas quienes se encuentran en etapa de introducción ya que esta busca atacar silenciosamente partes del mercado donde el líder ha descuidado o se encuentra mal preparado.

Tácticas para lograr la estrategia de retador:

- Colocar puntos de venta en sitios clave donde el competidor es débil; como lo puede ser fuera de los planteles educativos.

- Ubicar material publicitario en panaderías, donde comúnmente el cliente acude para llevar alimentos para sus desayunos o calmar su hambre en cualquier momento del día.
- Brindar una nueva alternativa al momento de compra dando facilidad de adquisición del producto.

## 5.9 PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

### 5.9.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

Los objetivos del plan de marketing internacional se muestran a continuación

Cuadro 5.5 – Objetivos del plan de marketing

Objetivo	Estrategia posible
Posicionamiento de la marca en Piura y Tumbes	Promover la imagen de Avena Polaca por medio de una correcta aplicación de la variable promoción
Aumentar las ventas el próximo año en un 10% más que las del año actual	Introducir e intensificar las actividades de marketing en los departamentos de Piura y Tumbes

Fuente: Elaboración propia

#### Posicionamiento de la marca

Para lograr el posicionamiento de la marca se debe trabajar con la variable promoción, logrando coordinar tanto los medios ATL como BTL y así comunicar el mensaje tomando en cuenta el mercado al que se está dirigiendo el producto; y que tanto los medios convencionales como los no convencionales deben trabajar en conjunto, comunicando el mismo mensaje, que en este caso será la presentación de imagen de la marca, logrando la mayor expectativa posible por parte del público objetivo. En base a lo planeado en la parte estratégica y la investigación de mercados el producto se posicionará como nutritivo, natural y de bajo costo.

#### Aumentar las ventas el próximo año en un 10% más que las del año actual

Al encontrar un nuevo mercado y gracias a una correcta aplicación de cada una de las Variables del mix de marketing se espera tener la captación del nuevo mercado para la empresa, satisfaciendo su necesidad, logrando la demanda del producto, que finalmente dará como resultado un incremento en las ventas.

### 5.9.2 MARKETING MIX INTERNACIONAL: EL PRODUCTO

#### Ciclo de vida del producto

Se ha identificado que Avena Polaca está en la etapa de turbulencia en el

mercado ecuatoriano debido a que la tasa de crecimiento de la demanda está en desaceleración, por tanto los objetivos prioritarios aplicables para el mercado peruano será la de posicionar la marca en la mente de los compradores y comunicar al mercado la ventaja competitiva del producto.

Ilustración 5.4 – Ciclo de vida del producto



Fuente: Adaptado de *Fundamentos de Marketing*, Kotler & Armstrong, 2013

### Clasificación del producto

Avena polaca es un bien de consumo y por el hábito de compra se sub clasifica como un bien de conveniencia, es decir es un producto el cual el cliente compra con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo.

### Niveles del producto

Los niveles del producto se clasifican en: Valor esencial para el cliente, producto real y producto aumentado.

Ilustración 5.5 – Niveles del producto



Fuente: *Fundamentos de Marketing*, Kotler & Armstrong, 2013

### Valor esencial para el cliente

¿Por qué consumir avena polaca?, en esta parte se dará al cliente una razón para que elija Avena Polaca y no los de la competencia. La respuesta a esta pregunta resulta al repasar los beneficios de consumir Avena Polaca, aporta energía, vitamina E, B6 y B5, además minerales como hierro, selenio, manganeso y cobre, ayuda a combatir el estreñimiento, ayuda al proceso digestivo y fortalece el sistema inmunológico. Por su alto contenido en calcio ayuda a mantener los huesos fuertes.

Finalmente el factor clave radica en la elaboración del producto usando como materia prima: avena, leche pasteurizada, azúcar y vainilla. Durante el proceso de elaboración no es añadido ningún tipo de conservante, colorantes, ni ningún otro químico que altere la forma natural del producto. El resultado final es una deliciosa avena, 100% natural lista para el consumo.

### Producto real

Dentro de este campo se encuentran otras características del producto como por ejemplo el diseño, el envase, el etiquetado nutricional, la calidad entre otros los cuales se detallan a continuación.

### Estrategia de marca

En base de los resultados de los grupos focales se llegó a la conclusión que las influencias culturales de Perú se relacionan estrechamente con las de Ecuador. El mercado peruano es muy atractivo para el producto, tanto como lo es para el mercado nacional por tal razón la empresa seleccionará la opción de vender un producto estandarizado, es decir sin cambios con respecto a cómo se vende en el mercado nacional.

Ilustración 5.6 – Estrategia de marca: Estandarización

		Categoría de productos	
		Existente	Nueva
Nombre de la marca	Existente	 <b>Polaca</b> Estandarización	Extensión de marca
	Nuevo	Marcas múltiples	Nuevas marcas

Fuente: Adaptado de *Fundamentos de Marketing*, Kotler & Armstrong, 2013

### Envase – presentación

Se muestra a continuación la presentación de Avena Polaca tal como será comercializada en el mercado peruano, siendo el contenido neto de: 80ml, 120ml, 300ml, 500 ml y 1000ml.

Ilustración 5.7 – Presentación y contenido neto del Producto

Contenido Neto	Presentacion Final
80ml	
120ml	
500ml	
1000ml	

Fuente: Elaboración Propia

Para el envase de las presentaciones de 80ml y 120ml se usaran vasos plásticos desechables sin tapa listos para el consumo. Para las presentaciones de 300ml, 500ml y 1000 ml se usaran botellas con un plástico de calidad superior y con tapa.

## **Empaquetado**

Norma: La Ley de Protección al Consumidor, tiene un artículo que trata sobre rotulado e indicaciones de salud (decreto 006-2009).

Campo de Aplicación: Esta Norma Metrológica Peruana establece los requisitos de rotulado de los productos envasados. “Todo producto envasado de consumo deberá, estar rotulado de acuerdo con la Norma Metrológica Peruana antes de ser ofrecido para la venta al por menor, salvo que esté sujeto a otras leyes o disposiciones específicas”. (Instituto de promoción de exportaciones e inversiones, ProEcuador, 2014)

### **Requisitos Generales de empaquetado**

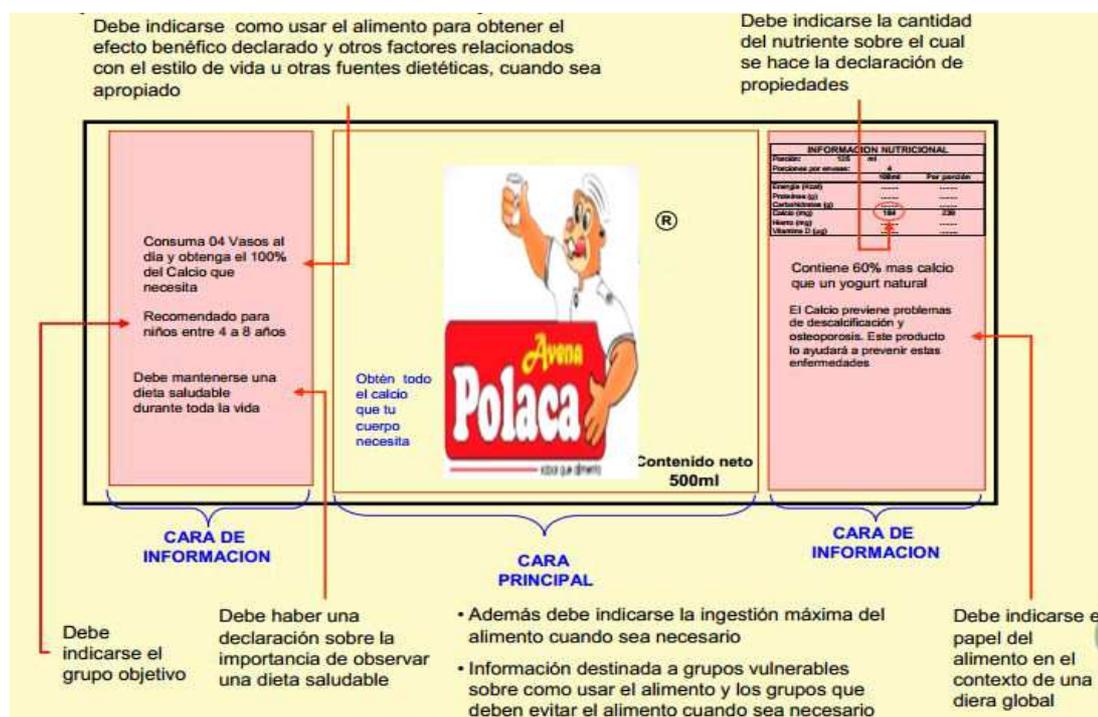
- a) Nombre o denominación del producto,
- b) País de fabricación,
- c) En caso de ser un producto es perecible (fecha de vencimiento, condiciones de
- d) conservación, observaciones),
- e) contenido neto de producto expresado en unidades de masa o volumen ,
- f) En caso de que el producto, contenga algún insumo o materia prima que represente algún riesgo para el consumidor o usuario, debe ser declarado.
- g) Nombre y domicilio legal en el Perú del fabricante o importador o envasador o distribuidor responsable, según corresponda, así como su número de Registro Único de Contribuyente (RUC).
- a) Advertencia del riesgo o peligro que pudiera derivarse de la naturaleza del producto, así como de su empleo, cuando estos sean previsibles.
- b) El tratamiento de urgencia en caso de daño a la salud del usuario, cuando sea aplicable.

La información detallada debe consignarse preferentemente en idioma castellano, en forma clara y en lugar visible. La información de los incisos c), d), e), f), g) y h) deberán estar obligatoriamente en castellano. La información referida al país de fabricación y fecha de vencimiento consignarse con caracteres indelebles, en el producto, envase o empaque, dependiendo de la naturaleza del producto.

Existe regulación especial para algunos productos, como en el tema de alimentos y bebidas que de manera adicional hace exigible la declaración de los ingredientes y aditivos empleados, número de registro sanitario y el código o clave del

lote al que corresponden. (Instituto de promoción de exportaciones e inversiones, ProEcuador, 2014)

Ilustración 5.8 – Contenido del empaquetado



Fuente: Guía de etiquetado peruano proporcionado por ProEcuador

## Requisitos generales del etiquetado

### Etiquetado Nutricional

- normantp 209.652 (recomendable y no obligatoria)
- requisitos mínimos y características que debe cumplir el etiquetado nutricional de todo alimento envasado destinado al consumo humano y le ha servido de fundamento las directrices del codex sobre etiquetado nutricional
- (codex alimentarius cac/gl 2-1985).
- Se entiende por etiquetado nutricional toda descripción destinada a informar al consumidor sobre las propiedades nutricionales de un alimento. (Instituto de promoción de exportaciones e inversiones, ProEcuador, 2014)

Alcance: Esta norma técnica se aplica al etiquetado nutricional de todos los alimentos envasados. Contenido de la etiqueta nutricional (Formato etiqueta nutricional)

- Especificaciones para la presentación gráfica
- Tamaño y estilo de la letra
- Líneas de separación

- Recuadro
- Requisitos para el tamaño de la letra
- Requisitos obligatorios para énfasis
- Requisitos para «Información Nutricional»
- Requisitos del tamaño de la porción
- Información sobre energía (calorías)
- Requisitos para % del valor diario
- Presentación de información nutricional
- Información sobre vitaminas

### **Declaración de Nutrientes**

Es una relación o enumeración normalizada del contenido de nutrientes de un alimento; (NUTRIENTE: cualquier sustancia química consumida normalmente como componente de un alimento).

#### Requisitos

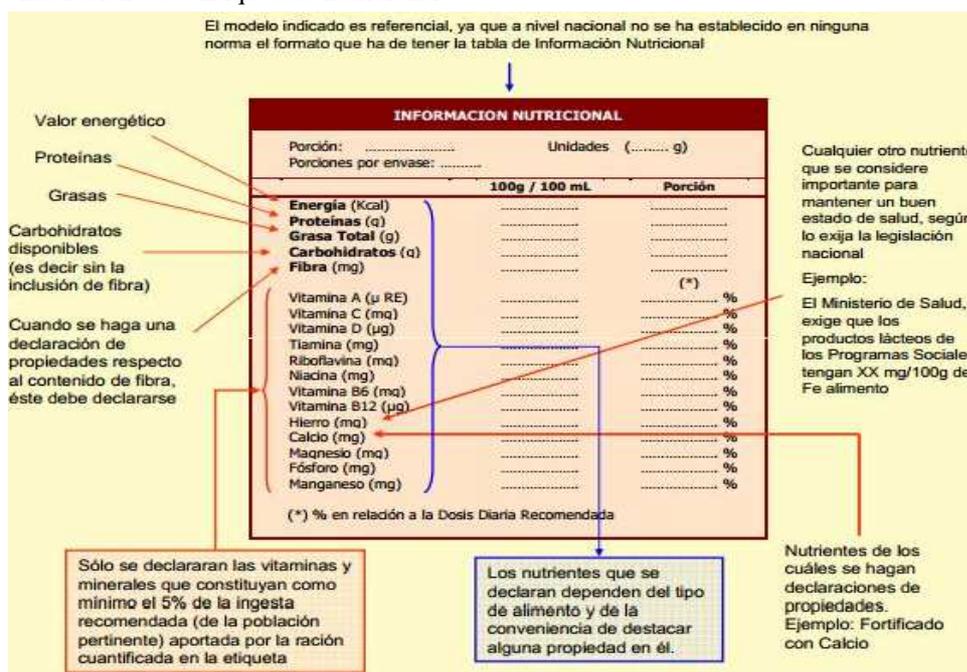
- Valor energético;
- Las cantidades de proteínas, carbohidratos disponibles y grasas;
- La cantidad de cualquier otro nutriente
- La cantidad de cualquier nutriente importante
- Las vitaminas y minerales, ingestas recomendadas Codex y/o permitidas por autoridad nacional competente;
- Aquellos VRN (valores de referencia de los nutrientes) ausentes en la norma vigente de Codex, son tomados de la norma vigente de la FDA (Food & Drug Administration). (Instituto de promoción de exportaciones e inversiones, ProEcuador, 2014)

### **Presentación del Contenido**

- La declaración en forma numérica (otras formas de presentación);
- La información sobre el valor energético deberá expresarse en kcal y/o kJ por 100 g o por 100 ml, o por envase, si éste contiene sólo una porción.
- La información sobre la cantidad de proteínas, carbohidratos y grasas que contienen los alimentos deberá expresarse en g. por 100 g o por 100 ml, o por envase, si éste contiene una sola porción.

- La información numérica sobre vitaminas y minerales debe expresarse en unidades del Sistema Internacional de Unidades y/o en porcentaje del valor de referencia de nutrientes (VRN) por 100 g o por 100 ml o por envase, si el envase contiene una sola porción.

Ilustración 5.9 – Etiquetado nutricional



Fuente: Guía etiquetado peruano proporcionado por ProEcuador

## La marca

El nombre con que se comercializara el producto será Avena Polaca, marca que será registrada para que ninguna persona o empresa la utilice a través del INDICOPI (El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual). El registro de la marca dura diez años con opción a renovarlo y su valor es de \$191 incluido impuestos.

Los colores predominantes son el rojo y el blanco, el primero es un color poderoso que simboliza energía y funciona perfecto en Avena Polaca ya que el producto será asociado como nutritivo y energético. El segundo color comunica pureza y limpieza, perfecto para el producto que es 100% natural.

Basado en la investigación de mercados y en la parte de posicionamiento se sugiere incluir en los envases y publicidad impresa el eslogan: Sabor que alimenta, 100% natural. Seguido del precio en soles, de esta manera se identifica al producto como nutritivo, natural y de bajo precio.

Ilustración 5.10 – Marca Avena Polaca



Fuente: Proporcionado por Gustalac S.A

### Producto aumentado

Dentro del producto aumentado se destaca el servicio post-venta que posee Gustalac S.A. El cliente puede llamar al número 02 2758 162 donde sus comentarios, sugerencias y recomendaciones serán atendidas por un agente. También son atendidos por la misma línea pedidos especiales de avena polaca para algún evento en particular.

### Costos

#### Costos estimados de producción: Costos Fijo + Mano de obra + Materia Prima

Costo fijo: \$44.673 anuales

Costo estimado de mano de obra: \$90.522 anuales

Costos estimados de materia prima: \$189.093 anuales

Total: \$324.288 anuales

Costo unitario por litro (costo de producir 1 litro): (Total demanda potencial / Total costos de producción) \$1.50 a partir de este valor se tiene: costo 500ml \$0.74, costo 120 ml \$0.18, costo 80 ml \$0.12

Ilustración 5.11 – Presentación final del producto dentro del mercado peruano



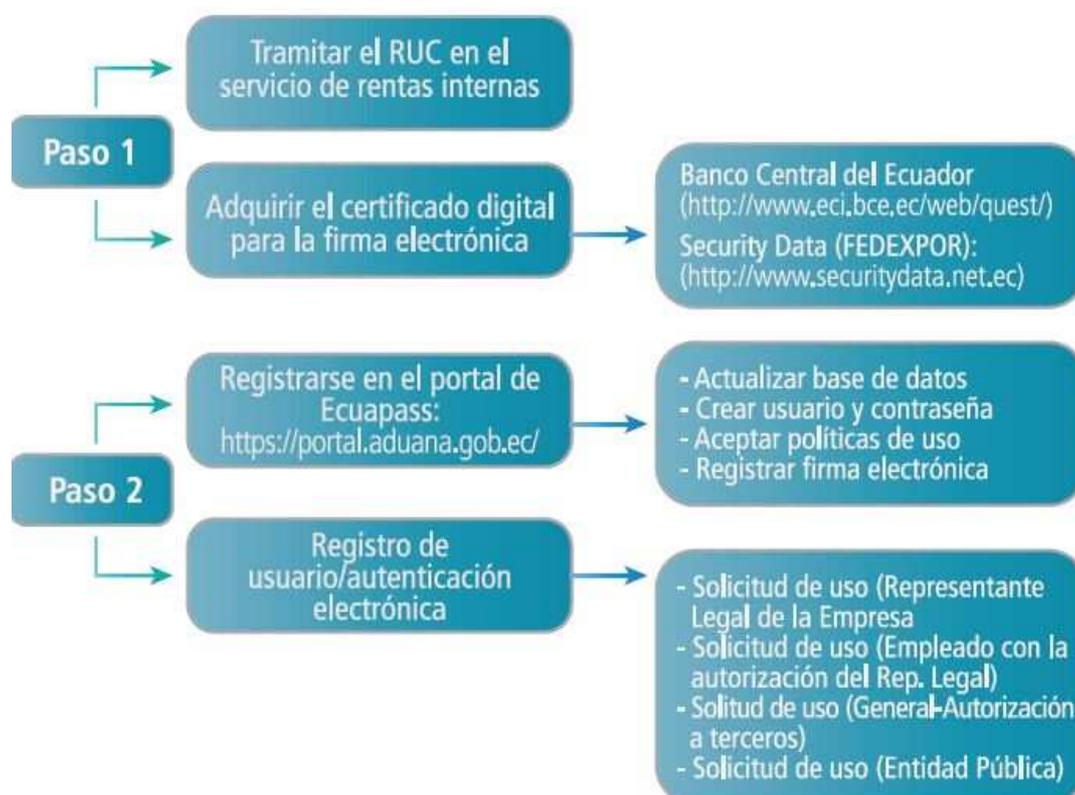
Fuente: Elaboración propia

### 5.9.3 MARKETING MIX INTERNACIONAL: DISTRIBUCIÓN

Gustalac S.A no exporta ninguno de sus productos a mercados internacionales

a continuación se detalla los requisitos que la empresa debe cumplir para ser exportador.

Ilustración 5.12 – Requisitos para ser exportador



*Fuente: Guía de exportación 2014 proporcionada por ProEcuador*

Ahora bien, una vez se la empresa cumpla con los requisitos para ser exportador, se toma en consideración lo siguiente: la distribución del producto se hará vía terrestre usando camiones de la empresa, el producto es altamente perecedero caducando en 72 horas después de perder la cadena de frío, Ecuador goza de acuerdos comerciales con Perú al ser parte del CAN (Comunidad Andina de Naciones).

### **Requisitos generales de acceso al mercado**

Los requisitos que se muestran a continuación han pasado por una serie de filtros de acuerdo a

- Vía de ingreso: Terrestre
- Tipo de producto: Derivados de origen animal y vegetal, listo para el consumo
- Régimen aduanero: Sistema anticipado de despacho de Aduana, descarga a local seleccionado

Para el acceso al mercado peruano se revisará en primer lugar el régimen aduanero que permite el ingreso legal de mercancías provenientes del exterior. La

importación de mercancías es definitiva cuando, previo cumplimiento de todas las formalidades aduaneras correspondientes, son nacionalizadas y quedan a libre disposición del dueño o consignatario. (Instituto de promoción de exportaciones e inversiones, ProEcuador, 2014)

### **Sistema anticipado de despacho aduanero**

El Sistema anticipado de despacho aduanero de importación definitiva busca facilitar el trámite de importación definitiva, incorporando en un solo proceso de aplicación nacional, las medidas necesarias para que las mercancías puedan ser despachadas hasta 24 horas a partir de su ingreso al Punto de Llegada dándole prioridad a productos provenientes de origen animal o vegetal, sin el requisito de su ingreso previo a un terminal; asimismo, se regula el proceso a seguir cuando las mercancías son descargadas directamente al local del importador.

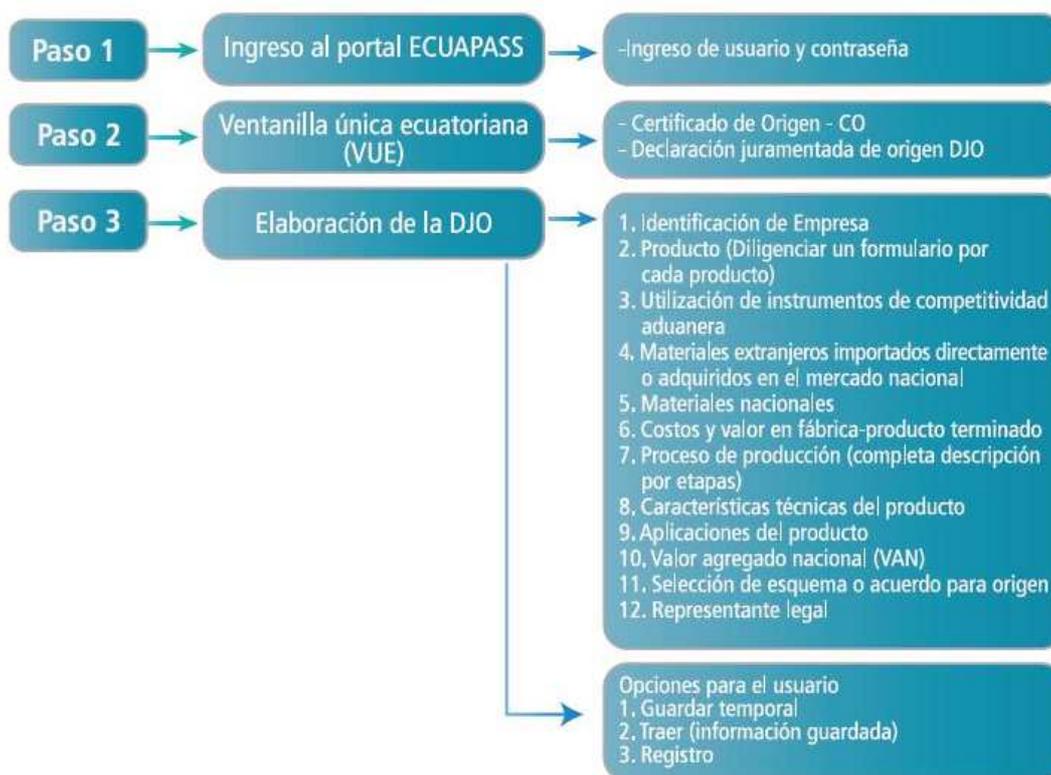
#### Requisitos

- Declaración Única de Aduanas numerada y cancelada antes del arribo del medio de transporte. Se obtiene aquí: [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec)
- Contar con la documentación requerida para el despacho (factura, documento de transporte, seguro, autorización del sector competente, tratándose de mercancía restringida, de corresponder, etc.)
- Autorización Especial de Zona Primaria, cuando se opte por el despacho anticipado con descarga en el local del importador (código 04). Se obtiene aquí: [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe); esto es permitido solo cuando exista una aduana en la zona donde se desea descargar la mercadería, para esto se carga un impuesto a la promoción municipal del 2%
- Cumplir con los requisitos sanitarios:
- El Servicio de Sanidad Agraria (SENASA) tiene establecido un marco normativo que regula el ingreso de toda mercancía o producto vegetal y animal al territorio peruano, esto con el fin de evitar el ingreso de plagas y enfermedades. La empresa deberá obtener un Permiso Fitosanitario de Importación (PFI), en el que además le serán claramente indicados los requisitos fitosanitarios que debe cumplir el envío a su arribo al Perú, y que serán verificados por los inspectores en el Punto de Ingreso autorizado. El trámite correspondiente a los Permisos Fitosanitarios de Importación se realizan de manera obligatoria desde el portal de la ventanilla Única de Comercio

Exterior (VUCE) para personas jurídicas, el link es <http://200.60.104.68:8081/sau/default.asp>

- Certificado de origen, cuando corresponda.

Ilustración 5.13 - Trámite de declaración juramentada de Origen (DJO)



Fuente: Guía de exportación 2014 proporcionada por ProEcuador

- Pago de los derechos arancelarios - Ad Valorem: La actual estructura arancelaria mantiene cuatro niveles arancelarios (0%, 4%, 6%, 11%). En el caso de la relación comercial Ecuador – Perú, en virtud de los compromisos andinos, el arancel a la importación de productos originarios del país es 0%, es decir, existe una preferencia arancelaria de 100% entre los dos países. (Instituto de promoción de exportaciones e inversiones, ProEcuador, 2014)

Actualmente la empresa no cuenta con las exigencias antes indicadas, debido a que la distribución del producto es realizada en la región costa del Ecuador. Toma un promedio de 30 días laborables realizar y obtener toda la documentación necesaria para el ingreso al mercado peruano a través de las aduanas.

### Consideraciones generales

En el sistema anticipado de despacho aduanero, la numeración de la DUA debe efectuarse antes de la llegada de las mercancías al territorio aduanero, no se permite esta

modalidad de destinación cuando el medio de transporte haya arribado al lugar de ingreso al país.

Las mercancías solicitadas a despacho bajo esta modalidad pueden ser: descargadas al Punto de Llegada; o descargadas al local del importador.

Las mercancías que se acogen al sistema anticipado de despacho aduanero deben llegar al país en un plazo no mayor a treinta (30) días, contados a partir del día siguiente de la fecha de numeración de la DUA; vencido este plazo no se acogen al sistema anticipado, debiendo ingresar obligatoriamente a un terminal (Punto de Llegada), correspondiendo que se sujeten a los requisitos y procedimientos previstos para el régimen de importación definitiva, bajo la modalidad de despacho normal.

La modalidad del sistema anticipado, no exime al declarante de la obligación de cumplir con todas las formalidades y documentos exigidos para el régimen de Importación Definitiva. Para acogerse al sistema anticipado de despacho aduanero con descarga al local de importador, el beneficiario debe cumplir con los requisitos establecidos anteriormente.

Las mercancías llegadas al país pueden ser transportadas directamente al almacén del importador, siempre que se encuentre ubicado en la provincia donde se encuentre ubicada la intendencia de aduana de despacho y sean colocadas las medidas de seguridad que correspondan.

El traslado de las mercancías sujetas al Sistema Anticipado de Despacho Aduanero a los almacenes del importador, se realiza previa colocación del precinto de seguridad aduanero y verificado la cancelación de la DUA. (Instituto de promoción de exportaciones e inversiones, ProEcuador, 2014)

### **Etapas del procedimiento**

1. El despachador de aduana solicita la destinación aduanera al régimen de Importación, vía transmisión electrónica a la Aduana de Despacho, con la información de la Declaración Única de Aduanas (DUA), antes de la llegada de la mercancía al lugar de ingreso al país, transmitiendo también la información complementaria, en caso la DUA no contenga la información del manifiesto de carga, número del documento de transporte máster y/o número de contenedor.
2. El despachador de aduana cancela la deuda tributaria aduanera y los derechos antidumping o compensatorios de corresponder, consignada en el formato "C" de la

DUA y en la liquidación de cobranza complementaria, en efectivo y/o cheque en las oficinas bancarias autorizadas o mediante pago electrónico.

3. Luego de la transmisión de la información complementaria y su respectiva validación y que la deuda tributaria aduanera y de los derechos antidumping o compensatorios y la liquidación de cobranza hayan sido cancelados o garantizados, se podrá visualizar en el portal de la SUNAT en Internet o mediante aviso electrónico el canal de control rojo (reconocimiento físico) o naranja (revisión documentaria) o canal verde al que ha sido asignada la DUA.
4. Las mercancías seleccionadas a canal de control verde son de libre disponibilidad
5. El reconocimiento físico y las pruebas sanitarias se efectúan en el almacén del importador bajo su costo. (100 soles, aprox. \$35) (Instituto de promoción de exportaciones e inversiones, ProEcuador, 2014)

### Nivel del canal

Para la distribución de Avena Polaca se utilizará un canal detallista, de segundo nivel debido que para el proceso de venta se complete se necesita del Fabricante, Detallista y Comprador.

Ilustración 5.14 – Canal de distribución para Avena Polaca



*Fuente: Elaboración Propia*

Fabricante: GUSTALAC S.A. es la empresa la cual está al respaldo de la marca Avena Polaca tanto en para la elaboración como para la distribución del producto, ya que tiene su propia flota de camiones, quienes se encargan de llegar con el producto a los diferentes puntos de venta.

Detallista: Las tiendas de barrio y las panaderías son puntos clave para llegar con el producto y comercializarlo ya que en ellas se puede localizar con mayor tino el tipo de cliente al cual va dirigido Avena Polaca.

Consumidor: Son personas que tienen características similares al momento de adquirir un producto nutritivo que satisfaga su necesidad, buscado una bebida que alimento y que tenga un buen sabor.

### Sistema de canal

El sistema de canal de distribución para Avena Polaca es vertical, mismo que

comienza la cabeza por el fabricante GUSTALAC S.A. que es quien tiene dominio en gran parte de la distribución, luego el producto pasa a manos del detallista la cual es encargado de vender el producto, que finalmente llega al consumidor.

La ventaja de este tipo de canal, es que al no contar con un proceso de algunos intermediarios para la comercialización del producto, se puede abaratar costos y mantener un mejor control de la calidad del mismo.

### **Poder del canal**

GUSTALAC S.A. controla su canal de distribución no solo en base a su flota de camiones encargados de la distribución del producto, sino también en la imagen que deben mantener quienes estén a cargo hacer llegar el producto a los consumidores, por tal razón define como un poder legítimo ya que se rigen a reglas según contratos ya estipulados para la distribución manteniendo coordinación en la comercialización del producto entre fabricante y detallista.

### **Análisis de los deseos y necesidades de los clientes**

Al momento de seleccionar los puntos de distribución se ha revisado previamente los deseos, necesidades, y preferencias de los clientes, es así que se ha efectuado las siguientes preguntas para poder aclarar el análisis:

- ¿Cuál será el público al cual va dirigido el producto?
- ¿Cuál es el precio al que estarían dispuestos a adquirirlo?
- ¿Dónde frecuentan más al momento de querer encontrar un producto con características similares a las de Avena Polaca?

En base a esta respuesta es que se ha logrado definir donde se colocará el producto para que esté a disposición del cliente y que el mismo pueda adquirirlo con facilidad, logrando de tal forma apoyar a la venta y mejor la distribución efectiva del mismo.

Avena Polaca distribuirá en todas las tiendas y panaderías que se encuentren en sitios de mayor circulación de personas, sobre todo a aquellas panaderías que se encuentran cerca a plateles educativos, y a la salida de centros comerciales o de entidades públicas, logrando cubrir de la manera más óptima toda la provincia de Tumbes y Piura, sin dejar de abastecer la bebida en cada punto de venta, de tal manera que siempre esté disponible para el cliente.

Tamaño de lote: La cantidad que el consumidor pueda adquirir del producto es

indiferente debido a que el mismo cliente puede adquirir el producto cuantas veces quiere y la cantidad que desee.

Comodidad de puntos de venta: Avena Polaca puede ser recibido por el cliente en el menor tiempo posible, no solo por la facilidad de adquirir el producto sino también porque se espera contar en la mayor cantidad de puntos de venta en sectores claves, que facilite encontrar el producto al cliente.

### **Estrategia a usar para la comercialización del producto**

Para el caso de Avena Polaca se usará tanto una estrategia Push como Pull ya que la idea fundamental es bombardear al mercado en su totalidad la cual se detallara a continuación como ayudarán estas estrategias al producto.

Estrategia Push: Debido a que el producto está ingresando a un mercado nuevo se realizara incentivo de dos litros gratis cada 30 litros que adquiera el detallista, para que ellos se vean en la necesidad de vender el producto, y lo ofrezcan a los clientes que lleguen a sus negocios en busca de una alternativa al momento de consumir una bebida.

Estrategia Pull: Usando la prensa y radio se incentivará a que los clientes salgan en busca de este producto, y sea el mismo el que llegue al punto de venta, ya pensando con anticipación consumir Avena Polaca.

### **Tipo de distribución según número de intermediarios**

El tipo de distribución la cual se selecciona para comercializar Avena Polaca se debe a las características del producto, la cual se detalla a continuación:

Distribución Selectiva: Se hace uso de este tipo de distribución ya que el producto es perecedero y se necesita un gran volumen de venta diario para poderse sostener económicamente y mantenerse dentro del mercado, buscando la frecuencia de consumo por parte de sus clientes y poniéndolo a disposición del público objetivo en diferentes tiendas y panaderías de la ciudad.

### **Distribuidor en Perú–Gustalac s.a.**

GUSTALAC S.A. usará 2 camiones de la empresa adaptados con sistema de refrigeración para la distribución de la bebida, cada una trasladará un total de 4900 litros aproximadamente de las cuales 1 serán destinados para los sectores a cubrir en Tumbes y el otro para lo que corresponde a Piura, donde se llegarán a un punto en donde se pasará a camiones más pequeños que puedan ingresar a la ciudad con mayor facilidad y puedan abastecer cada uno de los puntos de venta.

Cuadro 5.6 – Cálculo del número de bidones para cada provincia

<b>Semanal</b>		
Provincias	Lts	Bidones
Tumbes	3267	109
Piura	6533	218
<b>Total</b>	<b>9800</b>	<b>327</b>

Fuente: *Elaboración Propia con datos de GUSTALAC S.A.*

El costo de transportar desde la planta de producción de GUSTALAC S.A. ubicada en Santo Domingo de los Tsachilas hasta la provincia de Piura será de un aproximado de 700 dólares, mientras que desde la misma planta de producción hasta Tumbes el costo es de 500 dólares aproximadamente. Dentro de la ciudad se usará camiones pequeños 8 para tumbes y 12 para Piura con un costo de 40 por camión.

Cuadro 5.7 – Presupuesto de transporte en dólares americanos

CAMIONES	TUMBES			PIURA		
	#	Costo	Total	#	Costo	Total
<b>Grandes</b>	1	\$ 200,00	\$ 200,00	1	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>Pequeños</b>	2	\$ 30,00	\$ 60,00	4	\$ 30,00	\$ 120,00
<b>Total</b>			<b>\$ 260,00</b>			<b>\$ 420,00</b>
<b>Costo Total</b>						<b>\$ 680,00</b>

Fuente: *Elaboración Propia*

El valor de \$680 USD es por cada día de abastecimiento del producto de Ecuador hacia los departamentos de Piura y Tumbes

#### 5.9.4 MARKETING MIX INTERNACIONAL: PROMOCIÓN

La promoción es la herramienta que se usa en la empresa para dar a conocer al público su presencia dentro del mercado ya sea para introducir un producto, recordar la marca, informar alguna modificación del mismo, etc. Con el fin de darse a conocer, mantener su posicionamiento o aumentar su participación de mercado.

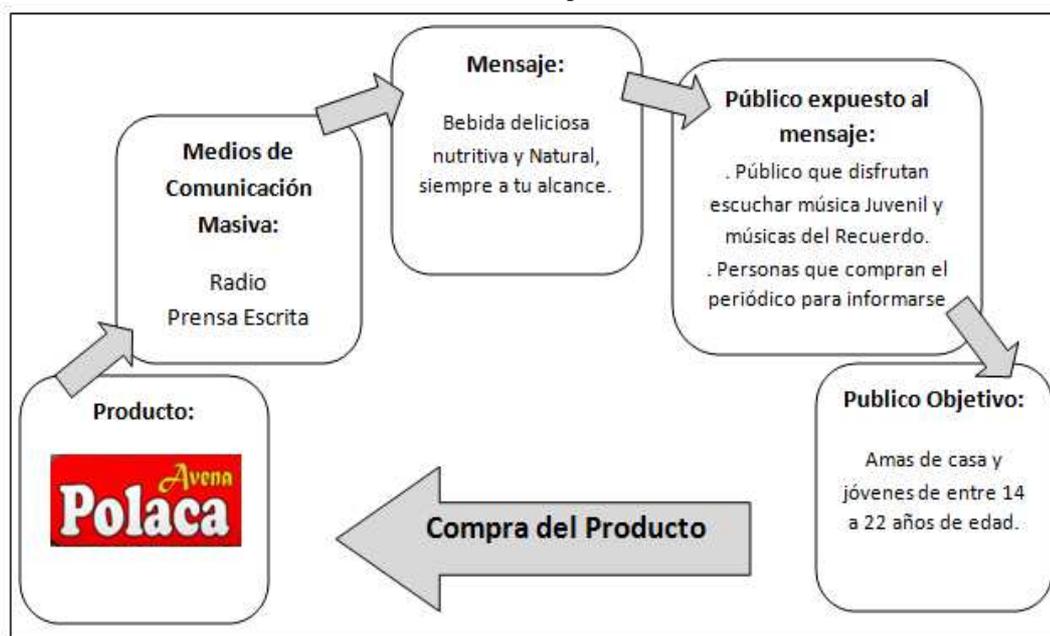
Una de las ventajas de Avena Polaca es que está dirigido para todo público; mismo que puede ser consumido por adultos y niños sea cual sea la ocasión o motivo. Según datos ya analizados en el punto 4.7 determina que quienes tienen mayor preferencia para el consumo de este tipo de bebidas son las madres ya que ellas son las encargadas de determinar los productos que administrarán a quienes conforman el hogar, buscando alimentos que contengan vitaminas que ayude al crecimiento y

desarrollo del cuerpo; el consumo de bebidas es aún mayor en hogares donde se encuentran niños en etapa escolar.

### Forma de comunicación

Para dar a conocer Avena Polaca en el mercado peruano se realizará una campaña TTL, la cual consiste en la combinación de los medios ATL y BTL, mismos que trabajarán en conjunto para poder llegar con un mensaje claro y efectivo para el consumidor.

Ilustración 5.15 – Medios de comunicación masiva para Avena Polaca



Fuente: Elaboración Propia

### Las campañas atl (above the line o “sobre la línea”)

Son medios tradicionales que serán usados para apoyar a la comunicación del producto, la cual debido a los altos costos de inversión que se deben realizar para este tipo de comunicación, se hará solo uso de ciertos medios como lo es la radio, prensa.

Los medios ATL que se usará serán:

#### Radio

Estrategia de Comunicación por radio: Se realizará cuñas radiales en emisoras que sean las más sintonizadas en Piura, y Tumbes ciudades claves para la venta del producto, estas radios se las han seleccionado según el tipo de audiencia que tienen las mismas, por tal motivo se ha seleccionado las siguientes: La Inolvidable, Onda Cero y Gitana; que son emisoras la cual son frecuentemente escuchada por jóvenes y por amas de casa, que son nuestro público objetivo.

A continuación en el cuadro 5.8 se mostrará el costo mensual de publicidad en dólares:

Cuadro 5.8 – Costo de Publicidad radial en Piura y Tumbes

RADIO	Costo x cuña	5 veces al día	Costo x 30 días
<b>La Inolvidable</b>	\$ 3,17	\$ 15,84	\$ 475,25
<b>Onda Cero</b>	\$ 7,43	\$ 37,13	\$ 1.113,86
<b>Gitana</b>	\$ 5,94	\$ 29,70	\$ 891,09
		<b>Total</b>	<b>\$ 2.480,20</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos proporcionados por Radios Perú.

Descripción de la cuña radial:

Duración: 30 segundos

Formato: Jingle

Control: Fondo Musical

- Primera Voz: Masculina rítmica

“Bebida delicioso nutritiva y Natural Te refresca te alimenta y energía te da, la encuentras en tu barrio y donde quiera que vas ¡Avena Polaca! esta en todo lugar ¡Avena Polaca! delicioso alimento completo, 100% nutritiva, 100% natural”.

- Segunda Voz: Masculina Informativa

“Avena Polaca, es la bebida natural que aporta la energía y nutrientes que necesita toda la familia”

- Primera Voz: Masculina rítmica

“Delicioso alimento completo, Avena Polaca”

- Segunda Voz: Masculina informativa

“Encuétrala en tu barrio y en tu panadería favorita”.

FIN.

Luego de la creación de cuña publicitaria y de haber elegido las radios la cual se debe transmitir la cuña se debe seleccionar en que horario y en qué programas estará presente el jingle de la empresa la cual se podrá apreciar, recordando que se realizará tres meses este tipo de campaña. A continuación en el cuadro 5.9 se detalla en que horas del día se transmitirá la publicidad en radio:

Cuadro 5.9 – Horario de transmisión publicitaria diaria

Horario Cuña /radio	6 am a 7 am	1pm a 2 pm	5pm a 8 pm
<b>Inolvidable</b>	Una Cuña en Programa "Una mañana para recordar"	Una cuña en Programa "Arriba Perú"	Tres Cuñas en Programa "La Hora del Lonchito"
<b>Onda Cero</b>	Dos cuñas en Programa "La Hora Elastica"	Una cuña en Programa "Asu Qué Tarde"	Dos cuñas en Programa "Activando La Noche"
<b>Gitana</b>	Dos cuñas en Programa "Gitana"		tres cuñas en Programa "La Gitana"

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados radios Perú

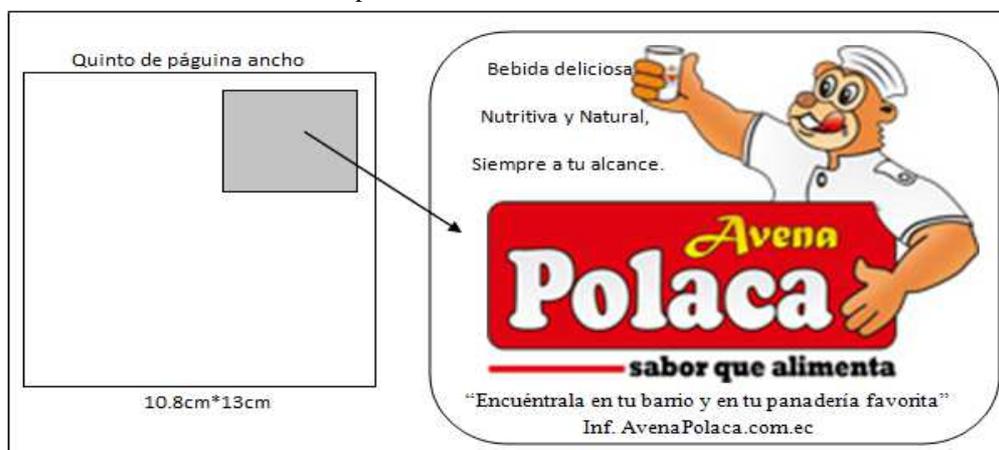
### Prensa escrita

Entre los diarios a usar dentro de este mercado será, La Hora y El Correo; debido a que los mismos tienen gran demanda dentro del mercado tanto piureño como tumbeño.

La publicidad será a color la cual se usará los mismos formatos para ambos diarios, la cual será ubicada en la 3era página en el costado superior derecho con un área de 10.8 cm de alto por 13 cm de ancho, de la cual varían sus costos según el diario.

Para el diario Correo de Piura el publicarlo en esos formatos ya descritos anteriormente siendo los días sábados y domingo cada dos semanas durante los tres meses de campaña tendrán un costo de 969.50 y 1165.94 dólares americanos respectivamente, mientras que para el diario La Hora usando los mismos formatos publicándolo solo los días domingo en la cada dos semanas durante los tres meses de campaña tiene un costo de 96.94 dólares americanos este espacio publicitario.

Ilustración 5.16 – Ubicación de publicidad en Periódico



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 5.17 – Publicidad en periódico

**NOTICIAS** JUNIO 2012

Las noticias del colegio

**Lorem ipsum dabant et centum creverit**

... Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Fuente: Elaboración propia

**Las campañas btl (bellow the line “debajo de la línea”)**

Son medios usados a menor costo, la cual se realizan para llegar a zonas específicas, y se busca lugares estratégicos en los que se puedan realizar este tipo de actividad.

Este tipo de promoción debe ser muy llamativo, debido a que el propósito es llamar la mayor atención posible de quienes se encuentran cerca de los lugares donde se realice el evento, con la finalidad que el mismo quede grabado en la mente del consumidor, de tal manera que posteriormente pueda recordar la marca y hacer consumo del producto.

Los medios BTL a usar serán:

**Sampling:** Se dará degustación de Avena Polaca en 16 planteles educativos que sea de mayor volumen de estudiantes tanto en Tumbes como en Piura de la cual antes de iniciar la actividad se hablará acerca del producto no más de 5 a 10 minutos, luego se pasará dando la gustación de la bebida con alguien disfrazado del Oso de la Avena Polaca, para llamar la atención del público. En cada plantel se tiene como meta llegar a brindar un aproxima de 500 degustaciones por visita a colegios con un costo unitario

Las noticias del colegio

**CONTENIDOS**

Bebida deliciosa  
Nutritiva y Natural.  
Siempre a tu alcance.

**Avena Polaca**  
sabor que alimenta

"Encuéntrala en tu barrio y en tu panadería favorita"  
Inf. AvenaPolaca.com.ec

**COLABORADORES:**

**SUSCRÍBETE A NUESTRO PERIÓDICO**

**Lorem ipsum dabant et centum creverit dolor sit amet**

... Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

aproximado por degustación para la empresa de 20 ctvs.

En la salida de las aulas y fuera del plantel educativo se colocara un punto de venta para que quienes deseen comprar el producto lo puedan hacer con facilidad en la cual cada punto de venta se encontrará con sus respectivos logos, y el vendedor con el uniforme de Avena Polaca, para así poder vender la marca y posesionarla en la mente del consumidor.

A continuación en el cuadro 5.10 se detalla el cronograma de visitas a los colegios lo cual se lo realizará durante los dos primeros meses de la introducción del producto en Tumbes y Piura.

Cuadro 5.10 – Cronograma de visitas para los colegios.

Cronograma de visitas a colegio	Semana 1 (Piura)	Semana 2 (Tumbes)	Semana 3 (Piura)	Semana 4 (Tumbes)	Semana 5 (Piura)	Semana 6 (Tumbes)	Semana 7 (Piura)	Semana 8 (Tumbes)
1 SAN FRANCISCO DE ASIS	X							
2 SAN GABRIEL	X							
3 SAGRADO CORAZON DE JESUS			X					
4 LUCIANO CASTILLO COLONNA			X					
5 TERESA DE CALCUTA					X			
6 ELISEO ALCIDES BERNAL LA SERNA					X			
7 TURICARA							X	
8 VALLESOL							X	
9 021 WILFREDO A. RICARDI CARRASCO		X						
10 REPUBLICA DE ECUADOR		X						
11 JOSE LISHNER TUDELA				X				
12 VIRGEN DEL CARMEN				X				
13 HORACIO ZEVALLOS GAMEZ						X		
14 ALIPIO ROSALES CAMACHO						X		
15 RICARDO PALMA								X
16 JOSE CARLOS MAREATEGUI								X

Fuente: *Elaboración Propia*

Activaciones: Se efectuará eventos con modelos en puntos estratégicos ya sea en panaderías, tiendas, etc. donde se venderá fijamente el producto y suelen frecuentar las amas de casa y público en general; se realizará actividades en la que se involucre al público, en especial las madres de familia realizándole preguntas acerca:

- ¿Cuán importante es el consumo de Avena en los Hogares?
- ¿Cuál es el slogan de Avena Polaca?
- ¿Cuál es el logotipo que la representa a la empresa?
- ¿Dónde son los puntos en los que se puede adquirir la bebida?

A cada participante se le premiará con una presentación de un vaso de 200 ml de Avena Polaca que para la empresa le dará un costo aproximado de 0.30 ctvs. de dólar donde se espera llegar a premiar a 50 participantes por punto de activación y se realizará en 10 puntos claves durante el día, distanciado uno del otro, se espera realizar durante 3

días en Tumbes y 5 días en Piura, además se colocarán puntos de venta para quienes deseen comprar el producto en sus diferentes presentaciones.

Cabe resaltar que esta actividad se la realizará un mes luego de haber comenzado la campaña ATL, para poder medir cuanto impacto ha causado las campañas en radio y prensa, y al mismo tiempo para recordar su atención a las mismas.

### **Lanzamiento del producto**

Para el lanzamiento de Avena Polaca, se la realizará al inicio de la época escolar ya que el mismo despertará la curiosidad, y se espera dar una nueva alternativa para el consumo de avena tanto en escuelas como en los hogares.

### **Estrategia**

La estrategia es brindar una alternativa para quienes desean encontrar nuevas formas de alimentarse con un producto que sea natural, bueno y nutritivo; llamando la atención y logrando captar este tipo de consumidor.

### **Campaña**

Se detalla en que semanas se van a realizar cada una de las actividades tanto ATL como BTL, de tal manera que genere impacto al consumidor objetivo.

La campaña será efectuada solo durante los 3 primeros meses del año a excepción de la radio que se realizará cada tres meses y las activaciones cada 4 meses con igual tiempo de duración que en la campaña inicial con la finalidad hacer recordación de la marca.

Cuadro 5.11 – Cronograma de Actividades

Cronograma de Actividades	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 6	semana 7	semana 8	semana 9	semana 10	semana 11	semana 12
<b>Radio</b>												
Inolvidable	X		X		X			X			X	
Onda Cero	X	X		X			X					X
Gitana		X			X	X			X	X		
<b>Diario</b>												
Correo	X		X		X		X		X		X	
La Hora		X		X		X		X		X		X
<b>Sampling</b>												
Piura	X		X		X		X					
Tumbes		X		X		X						
<b>Activaciones</b>												
Piura					X		X		X	X		X
Tumbes					X		X				X	

Fuente: Elaboración Propia

## Objetivo

Posesionar la marca en la mente del consumidor no solo por los atributos del producto, si no por el placer de consumir el mismo.

“Sabor que alimenta”

De esta manera se busca que el consumidor despierte curiosidad, tenga preferencia por el producto, y comunique a los demás acerca de las propiedades del mismo.

¿Que se desea como resultado de la campaña?

- Que el consumidor tenga preferencia al consumo de este producto
- Que el consumidor pase la información de boca en boca.
- Que sientan que es una marca que piensa en ellos, y busca el beneficio de sus consumidores.
- Que sepan que el producto está al alcance de su bolsillo.

## Resumen presupuesto de promoción atl y btl

El presupuesto de promoción esta en base a lo que se gastará anualmente tanto en los medios ATL como en los medios BTL.

Cuadro 5.12 – Presupuesto de Promoción

	<b>Gasto mix de promoción</b>
<b>Campaña ATL</b>	
Radio	\$ 5.787,14
Prensa Escrita	\$ 13.394,28
<b>Total ATL</b>	<b>\$ 19.181,42</b>
<b>Campaña BTL</b>	
Sampling	\$ 3.840,00
Activaciones	\$ 22.400,00
<b>total BTL</b>	<b>\$ 26.240,00</b>
<b>Total Prom.</b>	<b>\$ 45.421,42</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.9.5 MARKETING MIX INTERNACIONAL: PRECIO

Para fijar el precio del producto se basará en los 6 pasos sugeridos en el libro dirección de marketing Kotler & Keller, decima cuarta edición

- Paso 1: Selección de la meta de la fijación de precio.
- Paso 2: Determinación de la demanda.

- Paso 3: Calculo de los costos.
- Paso 4: Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores.
- Paso 5: Elección de un método de fijación de precios.
- Paso 6: Selección del precio final.

### **Paso 1: selección de la meta de la fijación de precio**

Maximización de la participación del mercado: se parte de la idea de que a un mayor volumen de ventas los costos unitarios bajarán y se obtendrá ganancias. De esta manera se fijará el precio relativamente bajo, debido a la sensibilidad del factor precio en los productos de consumo masivo en el mercado peruano.

Las condiciones que favorecen una estrategia de fijación de precios de penetración para el caso de Avena Polaca son:

- El mercado peruano es muy sensible al precio para productos de consumo masivo y productos de primera necesidad, un precio bajo estimula su crecimiento.
- La empresa es experta en la producción de esta bebida láctea, existe la facilidad de conseguir materia prima a menor costo.

### **Paso 2: determinación de la demanda**

Según los datos de los grupos focales se determina que la demanda potencial de Avena Polaca es elástica, es decir es sensible al precio, un ligero aumento en este factor provocara que la cantidad demandada caiga significativamente.

Datos obtenidos de euromonitor mencionan una serie de competidores que con sus productos satisfacen una o las mismas necesidades cubiertas por avena polaca, este dato afianza el enunciado de que al existir varios competidores en un mismo mercado ofreciendo productos similares, los consumidores serán más sensibles al precio.

### **Paso 3: cálculo de los costos**

La mayoría de las empresas desea cobrar un precio que cubra los costos en que incurren para producir, distribuir y vender el producto, incluyendo una rentabilidad justa por su esfuerzo y su riesgo. Se detalla a continuación los costos aproximados en los que incurrirá Gustalac S.A

Costos estimados de producción: Costos Fijo + Mano de obra + Materia Prima

Costo fijo: \$44.673 anuales

Costo estimado de mano de obra: \$90.522 anuales

Costos estimados de materia prima: \$189.093 anuales

Costo estimado de producción: \$324.288 anuales

Costo unitario por litro (costo de producir un litro): (Total demanda potencial / Total costos de producción) \$1.50

Costo de distribución: \$3900 por día de abastecimiento hacia Tumbes y Piura

Costo de promoción: \$8091, 29 por los tres meses de campaña de introducción

#### **Paso 4: análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores.**

Al analizar las empresas que venden bebida de avena en los departamentos de Tumbes y Piura se pudo notar que existen tres marcas con gran posicionamiento en el mercado, estas marcas son avena Tres Ositos, Quaker y Alpina, la cual se encuentran en diferentes presentaciones.

A continuación en el cuadro 5.13 se detalla el precio de cada uno de marcas según la cantidad del contenido.

Cuadro 5.13 – Precio de competencia según tamaño del producto

	<b>Tamaño</b>	<b>Soles</b>	<b>Dolares</b>
<b>Avena 3 Ositos</b>	1 lt	7	\$ 2,31
	3/5 lt	5,8	\$ 1,91
	3/10 lt	3,3	\$ 1,09
<b>Quaker</b>	1 lt	8	\$ 2,64
	4/10 lt	4,4	\$ 1,45
	3/10 lt	3,1	\$ 1,02
<b>Alpina</b>	1 lt	9	\$ 2,97
	1/4 lt	2,75	\$ 0,91

*Fuente: Elaboración Propia con datos de precios de Marcas*

#### **Paso 5: elección de un método de fijación de precios**

Una vez que se obtuvieron los costos y los precios de la competencia se procede al cálculo del precio, para el caso particular de avena polaca se usara la fijación de precios mediante costos y márgenes.

Fijación de precio mediante márgenes: este método consiste en sumar un margen estándar (margen de ganancia esperado) al costo del producto.

Costo unitario variable:  $CV/Q$  \$1.70

Costos Fijos: \$44673

Ventas unitarias esperadas: \$476736

Costo unitario = Costo variable + Costo fijo / Ventas unitarias

Costo unitario =  $\$1.70 + \$44673 / \$476736$

Costo unitario = \$1.80

Precio con margen = Costo unitario / (1 - rentabilidad por las ventas)

Precio con margen =  $\$1.80 / (1 - 0.15)$

Precio con margen = \$2.12 por litro

Aplicando el método de fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad se obtienen resultados similares. Ahora se determina el precio que producirá la tasa de rentabilidad sobre la inversión meta de la empresa

Precio de rentabilidad meta =  $\text{costo unit} + ((\text{rent. Deseada} \times \text{cap invert}) / \text{vent unit})$

Precio de rentabilidad meta =  $\$1.8 + ((0.15 \times 324288) / 476736)$

Precio de rentabilidad meta = \$2 por litro, precio muy parecido al anterior

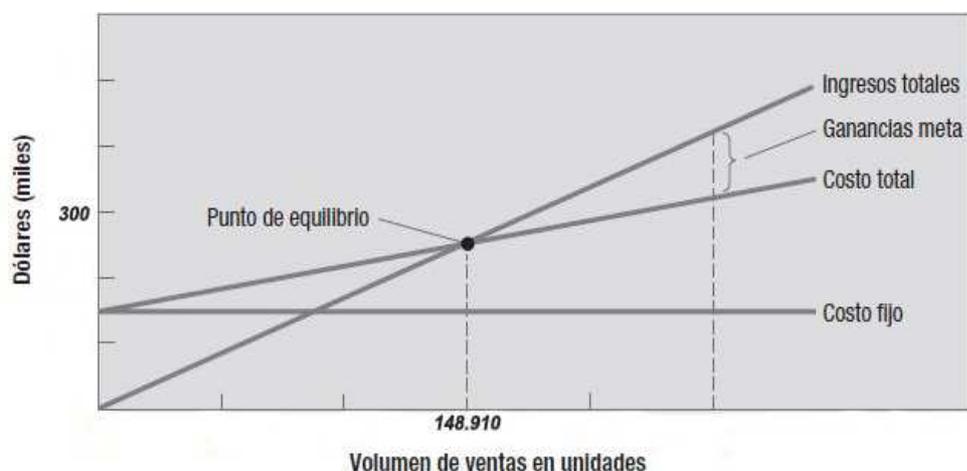
Bajo este método la cantidad deseada de ventas unitarias es de 476.736, pero ¿qué sucede si la empresa no logra llegar a ese nivel de ventas? Para tal motivo se calcula el punto de equilibrio, el cual determinará qué sucederá en otros niveles de venta.

Volumen de Pto. de Equilibrio =  $\text{Costo fijo} / (\text{precio} - \text{costo variable})$

Volumen de punto de equilibrio =  $\$44673 / (2 - 1.70)$

Volumen de punto de equilibrio = 148.910 unidades

Ilustración 5.18 – Representación gráfica del punto de equilibrio



Fuente: Adaptado del libro *Dirección del Marketing*, Kotler & Keller, 2012

### Paso 6: selección del precio final

El precio final de avena polaca se seleccionó en base al precio de la competencia y los resultados de los métodos de fijación de precios, quedando los siguientes:

Cuadro 5.14 – Precio final de Avena Polaca en el mercado meta

Tamaño (ml)	Precio \$	Precio Soles	margen negociable
80 ml	0,35	1	-
120 ml	0,5	2	-
500 ml	1,5	5	0,4
1000 ml	2,5	8	0,5

*Fuente: Elaboración propia*

## **CAPÍTULO 6**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

En este capítulo se presenta el análisis para determinar si el proyecto es rentable, o no, en la forma esperada por la empresa, considerando para ello todos los gastos e ingresos que ocurrirán durante el tiempo de realización de éste, desde el inicio de trámites y pago de sueldos, hasta la venta de la último litro del producto.

Se realizará un flujo de caja proyectado a un horizonte de diez años, se calculará también el capital de trabajo indispensable para el funcionamiento de las actividades en el corto plazo.

Luego, se utilizarán cuatro técnicas de evaluación económica: a) Rendimiento de la Inversión (TMAR), b) Determinación del Valor Actual Neto (VAN) c) Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y d) Análisis payback o periodo de recuperación.

La primera constituye únicamente un indicador de la rentabilidad que se podría obtener, pues no considera el valor del dinero en el tiempo, mientras que las otras tres si lo hacen y por consiguiente, serán válidas para determinar la aceptación o rechazo del proyecto.

## 6.1 JUSTIFICACIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Para poder construir el flujo de caja de la empresa primero se debe justificar las cantidades relevantes y claves del proceso. Se comenzará con el pronóstico de demanda y las ventas, luego se da paso al pronóstico de los gastos y costos relevantes del proyecto.

### Ingresos – demanda

A mayor demanda (venta del producto) mayor serán los ingresos para la empresa, se parte con la demanda base encontrada en el capítulo 5, la cual es de 476736 litros por año. Se multiplica el precio por la cantidad y se obtiene el ingreso de la compañía además se estima que la demanda crecerá en un 10% anualmente. Con todos estos datos es posible calcular el pronóstico para un periodo de 5 años. Bajo este escenario de pronóstico de 5 años, se ha mantenido constante el precio.

Cuadro 6.1 – Cálculo de ingresos mensuales primer año

Mensual						
Ingresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Precio litro	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
Cantidad	39728	39728	39728	39728	39728	39728
Total	\$ 99.320	\$ 99.320,00	\$ 99.320	\$ 99.320	\$ 99.320	\$ 99.320
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Precio litro	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
Cantidad	39728	39728	39728	39728	39728	39728
Total	\$ 99.320	\$ 99.320	\$ 99.320	\$ 99.320	\$ 99.320	\$ 99.320
						\$ 1.191.840

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6.2 – Cálculo de ingresos anuales

Anual						
Ingresos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio litro	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00
Cantidad	476736	476736	524409,6	576850,56	634535,616	697989,1776
Total	\$ 953.472,00	\$ 953.472,00	\$ 1.048.819,20	\$ 1.153.701,12	\$ 1.269.071,23	\$ 1.395.978,36

Fuente: Elaboración propia

### Egresos

En los egresos se justifica los gastos de depreciación; para los cuales se utilizo el método de línea recta, los gastos de servicios básicos, gastos de aduaneros y los costos de distribución y marketing.

Cuadro 6.3 – Costos de Depreciación

Activo	Valor contable	Vida contable	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en libros
Maquinaria	\$ 50.000,00	10	\$ 5.000,00	\$ 50.000,00	\$ -
Vehículo	\$ 170.000,00	10	\$ 17.000,00	\$ 170.000,00	\$ -
			\$ 22.000,00		

Valor de desecho	Al final del 10mo año
Maquinaria	\$ 10.000,00
Vehículo	\$ 34.000,00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6.4 – Costos de servicios básicos

Servicios básicos	Costo mensual	Costo anual
Agua potable	\$ 240,00	\$ 2.880,00
Energía Eléctrica	\$ 1.300,00	\$ 15.600,00
Teléfono/internet	\$ 60,00	\$ 720,00
	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6.5 – Costos de aduanas e impuesto

	Mensual	Anual
Agente de aduana	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Reconocimiento físico y inspección sanitaria	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Total	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Aranceles aduaneros 0%	\$ -	\$ -
Impuesto promoción municipal 2%	\$ 1.589,00	\$ 19.068,00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6.6 – Gastos de distribución y marketing

	Mensual	Anual
Costos de Distribución	\$ 2.720,00	\$ 32.640,00
Costos de marketing		\$ 45.421,42

Fuente: Elaboración propia

Para la depreciación de la maquinaria y vehículos se uso el método de línea recta, ambos tienen una vida útil de 10 años y al final de su vida útil tienen un valor de desecho del 20% sobre el valor original del activo. Además la empresa incurre en un costo de mantenimiento de \$ 93402 anuales.

El impuesto que se paga del 2% por la promoción municipal al entrar a los departamentos de Piura y Tumbes, es sobre el total del valor de la mercadería que entra a Perú, para el pronóstico del valor final del impuesto a pagar se selecciono el valor de \$ 1,8 (costo de producir 1 litro de avena polaca) se multiplico por la cantidad mensual, dando como resultado el valor total del impuesto municipal.

## **6.2 FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

Antes de empezar con la elaboración del flujo de caja proyectado es importante el cálculo del capital de trabajo, es decir los recursos elementales que la empresa necesita para poder realizar sus actividades mes a mes.

El método usado para el cálculo del capital de trabajo fue la resta de Ingresos netos sobre los costos y gastos elementales para la producción y funcionamiento de la empresa, obteniendo como resultado un valor de (\$10.798), este valor obtenido es el déficit del primer mes de operaciones, valor que deberá ser asumido por la compañía y que en teoría se recuperará al final del horizonte proyectado.

Es necesaria la inversión de \$1000000 para adecuar la planta de producción y adaptarla a las nuevas exigencias, además parte de esa inversión será destinada a la compra de nuevos camiones de mayor capacidad para poder satisfacer la demanda del nuevo mercado.

Cuadro 6.7 – Capital de trabajo proyectado

Capital de trabajo proyectado												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	99320	99320	99320	99320	99320	99320	99320	99320	99320	99320	99320	99320
Egresos												
Materia prima	15758	15758	15758	15758	15758	15758	15758	15758	15758	15758	15758	15758
Costo empaquetado y etiquetado	394	394	394	394	394	394	394	394	394	394	394	394
Costo de manufacturación	7544	7544	7544	7544	7544	7544	7544	7544	7544	7544	7544	7544
Gastos de Sueldo	45000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000
Servicios Básicos	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600
Transporte : Fabrica - Pura+Tumbes	5000	2720	2720	2720	2720	2720	2720	2720	2720	2720	2720	2720
Gastos locales varios:(Agente de aduana y Tramite)	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Gastos arancelarios e impuestos	1589	1589	1589	1589	1589	1589	1589	1589	1589	1589	1589	1589
Suministros de Oficina	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
costo de marketing	25000	12242	12131	4000	4000	4000	1209	6498	6387	4000	4000	4000
mantenimiento y reparaciones	7784	7784	7784	7784	7784	7784	7784	7784	7784	7784	7784	7784
Total egresos	110118	75080	74969	66838	66338	66838	64047	69335	69224	66838	66838	66838
Saldo mensual	-10798	24240	24351	32482	32482	32482	35273	29985	30096	32482	32482	32482
Saldo acumulado	-10798	13442	37793	70275	102758	135240	170513	200498	230593	263076	295558	328040
Capital de trabajo	-10798											

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6.8 – Flujo de efectivo proyectado

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos											
Precio		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Cantidad		476736	524410	576851	634536	697989	767788	844567	929024	1021926	1124119
<b>Total Ingresos</b>		<b>953472</b>	<b>1048819</b>	<b>1153701</b>	<b>1269071</b>	<b>1395978</b>	<b>1535576</b>	<b>1689134</b>	<b>1858047</b>	<b>2043852</b>	<b>2248237</b>
Egresos											
Materia prima		189093	208002	228803	251683	276851	304536	334990	368489	405338	445871
Costo empaquetado y etiquetado		4727	5200	5720	6292	6921	7613	8375	9212	10133	11147
Costo de manufacturación		90522	99574	109532	120485	132533	145787	160365	176402	194042	213446
Sueldos y beneficios sociales		120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000
(-) Depreciación		22000	22000	22000	22000	22000	22000	22000	22000	22000	22000
Servicios Básicos		19200	19200	19200	19200	19200	19200	19200	19200	19200	19200
Transporte : Fabrica - Piura+Tumbes		32640	35904	39494	43444	47788	52567	57824	63606	69967	76963
Gastos locales varios:(Agente de aduana y Tramite)		3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Gastos arancelarios e impuestos		19068	20975	23072	25380	27917	30709	33780	37158	40874	44961
Suministros de Oficina		2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400
costo de marketing		45421	45421	45421	40879	36791	33112	26490	21192	16953	11867
mantenimiento y reparaciones		93402	93402	93402	93402	93402	93402	93402	93402	93402	93402
<b>Total Egresos</b>		<b>641474</b>	<b>675079</b>	<b>712044</b>	<b>748164</b>	<b>788805</b>	<b>834327</b>	<b>881825</b>	<b>936061</b>	<b>997309</b>	<b>1064259</b>
Utilidad bruta		311998	373740	441657	520907	607174	701250	807308	921986	1046543	1183979
15% participación a los trabajadores		46800	56061	66249	78136	91076	105187	121096	138298	156981	177597
Utilidad antes de impuestos		265199	317679	375408	442771	516098	596062	686212	783688	889561	1006382
25% impuesto a la renta		66300	79420	93852	110693	129024	149016	171553	195922	222390	251595
Utilidad neta		198899	238260	281556	332078	387073	447047	514659	587766	667171	754786
(+) Depreciación		22000	22000	22000	22000	22000	22000	22000	22000	22000	22000
Inversión Inicial											
(-)Capital de trabajo											
(+) Recuperación de capital de trabajo											
Valor de desecho											44000
(=)Flujo neto de efectivo		-1010798	220899	260260	303556	354078	409073	469047	536659	609766	689171
VAN		\$ 1,195,243,84									
TIR		32%									

Fuente: Elaboración propia

### 6.3 DETERMINACIÓN DE TMAR, TIR Y VAN

Para el cálculo de la TMAR se parte desde el hecho que será la propia empresa la que aportara todo el capital sin solicitar financiamiento. La TMAR se definirá a través de la siguiente fórmula:  $TMAR = i + f + (i*f) + Rp$ , donde  $i$  es el premio al riesgo; es decir la tasa mínima aceptada que espera recuperar la empresa al momento de aportar con capital,  $f$  es la inflación del país de destino y  $Rp$  es el riesgo país el cual representa los riesgos de invertir en cierto país debido a diversos factores específicos. (Alvarez, 2013, p. 1-2)

Cuadro 6.9 – Calculo de la TMAR

TMAR	
inflacion 2015-2016	2%
Premio al riesgo	10%
riesgo pais Perú	0,67%
<b>TMAR</b>	<b>12,87%</b>

Fuente: Elaboración propia

El Valor actual neto (VAN) calculado es de \$1195243,84 siendo este un valor mayor a cero, indicado que el proyecto debe aceptarse debido a que sus flujos de caja anuales abastecen para poder cubrir sus deudas.

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de descuento bajo el cual el VAN es igual a cero, un valor superior a esta con respecto a la TMAR indicará una mayor rentabilidad que la esperada. La TIR obtenida a través del flujo neto de efectivo es de 33%, superior al 12,87% de la TMAR, se puede concluir que el proyecto es rentable.

Cuadro 6.10 – Resultados del VAN y la TIR

VAN	1195243,84
TIR	0,32

Fuente: Elaboración propia

### 6.4 ANÁLISIS PAYBACK

El análisis payback o plazo de recuperación se basa en calcular el tiempo que se tardará en recuperar la inversión inicial. Se determino que el proyecto es aceptable y rentable pero surge la pregunta ¿En cuánto tiempo se recuperará lo invertido?

El análisis parte del flujo de efectivo descontado y se determino que la inversión inicial se recuperará en un periodo de seis años y seis meses.

Cuadro 6.11 – Análisis payback

	<b>Análisis payback o periodo de recuperación</b>					
	0	1	2	3	4	5
Flujo neto de efectivo	-1010798	220898,8876	260259,5193	303556,2143	354078,1943	409073,2492
Flujo de efectivo descontado	-1010798	-789899,112	-529639,593	-226083,379	127994,8155	537068,0646
Flujo efectivo descontado acumulado	-1010798	-1800697,11	-2330336,71	-2556420,08	-2428425,27	-1891357,2
		6	7	8	9	10
Flujo neto de efectivo		469046,5987	536659,0972	609766,3034	689170,9964	831584,3543
Flujo de efectivo descontado		1006114,663	1542773,761	2152540,064	2841711,06	3673295,415
Flujo efectivo descontado acumulado		-885242,541	657531,2198	2810071,284	5651782,344	9325077,759
Payback	<b>6,52</b>					
Payback	<b>6 AÑOS Y 6 MESES</b>					

Fuente: *Elaboración propia*

## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Finalmente en este capítulo se habla acerca de cada uno de los objetivos planteados al inicio del proyecto en el que se confirma si los mismos serán alcanzados al momento de ejecutar el plan de marketing analizando si existirán todos los medios y facilidades para la introducción de Avena Polaca en el mercado peruano además considerando si el proyecto será o no alcanzado según las proyecciones en el capítulo financiero.

Para la elaboración del este capítulo se usa información de todos los capítulos ya elaborados anteriormente, los que permiten concluir cada uno de los objetivos. Además se dará a conocer las recomendaciones para el proyecto, donde se determina si el mismo es el indicado para el desarrollo y existirán situaciones la cual deberán analizarse en un futuro proyecto.

## **7.1 CONCLUSIONES**

### **Objetivo 1**

En Perú el consumo de avena se la realiza a diario ya que lo consideran parte esencial para soporte en la alimentación del ser humano, según datos del análisis macro entorno con respecto a este tema se logró conocer que el 68% de quienes consumen avena son los niños, mientras que el 32% del consumo restante es por parte de los adultos, lo que da como resultado un incremento del consumo del mismo dentro de los próximos años.

En los hogares las amas de casa buscan que los productos que se les administre a los miembros de la familia, sobre todo para los niños, sean nutritivos, y aporte al crecimiento y desarrollo de su cuerpo, es así este mercado es muy apetecido para los productos de avena, leche y sus derivados.

### **Objetivo 2**

Dentro de las variables micro y macro entorno se analizado la capacidad que tiene la empresa para satisfacer la demanda de mercado peruano, recordando que el mismo es adecuado para la comercialización del producto tanto por la cercanía al Ecuador, como las costumbres y culturas del Perú que permiten que no se realice muchos cambios al plantear las estrategias de marketing.

El registrar la marca se encuentra entre los procesos más relevantes para la empresa pero gracias a que el gobierno peruano ha dado agilidad en este tipo de trámites se logrará facilitar su inscripción dentro del mercado; el ingreso de lácteos y sus derivados no son un inconveniente al momento de ingresar al país, siempre y cuando tengas muy claro sus documento de origen del producto, los permisos adecuados y revisiones respectivas de la aduana, la cual beneficia sus trámites por pertenecer al CAN.

En la Comunidad Andina de Naciones (CAN) tanto Ecuador como Perú mantienen acuerdos comerciales, que facilita el ingreso de producto al traspasar la frontera, lo que ha beneficiado a GUSTALAC S.A. Porque esto acorta en tiempo para el traslado del producto y disminuye sus costos.

La competencia es otra variable que afecta a la introducción del producto ya que existen empresas que tienen mayor participación de mercado y se encuentran

comercializando sus productos a base de avena; son las siguientes, avena 3 Ositos, avena Alpina, Nesquik, Ecco, entre otras, la cual la empresa con mayor captación de clientes es avena 3 Ositos, con la diferencia que tanto la marca líder como en la mayoría de sus competidores son avenas que necesitan un proceso en los hogares antes de ingerir el producto, en donde Avena Polaca llevaría ventaja, debido que el producto ya se encuentra listo para el consumo, además de ser de un precio menor al de la competencia.

### **Objetivo 3**

La investigación de mercado ha permitido plantear las estrategias adecuadas para comercializar Avena Polaca entre ellos está el uso de los medios que tienen mayor alcance y audiencia para los mercados de Tumbes y Piura es así que se ha podido reconocer que tanto la radio como prensa escrita son medios masivos y de menor costo para promocionar Avena Polaca, además de efectuar estrategias BTL, como son sampling, activaciones y eventos tanto en escuelas como en tiendas y panaderías dentro de los sitios más transitados, logrando llamar la atención y buscando la recordación de la marca en el consumidor, para posteriormente lograr ventas.

Con respecto a los canales propicios para la distribución y de acuerdo a la ubicación geográfica entre Ecuador y Perú se ha determinado que en medio de transportación será vía terrestre, por la facilidad para llevar el producto, y por la agilidad en los trámites al momento de usar este tipo de canal y así poder llegar a cada lugar de comercialización del producto.

Se analiza no solo el promocionar el producto en sitios claves para la comercialización y funcionalidad de las actividades ATL y BTL, si no también se habla acerca del producto, la distribución que debe estar acorde y lista para abastecer los puntos de venta, y finalmente el precio que debe ser el adecuado tanto para el consumidor como para la empresa.

### **Objetivo 4**

Dentro del plan de marketing se realizará actividades en donde el cliente pueda apreciar el producto por medio de degustaciones con la finalidad de introducir Avena polaca en el mercado peruano apoyándose de la estrategia de 360 grados combinando tanto medios ATL como BTL, para lograr que la marca se posea en la mente del consumidor y pueda el mismo hablar de los atributos a otros consumidores.

Datos del micro y macro entorno y grupos focales determinan que el mercado peruano se encuentra apto para consumir el producto, debido a sus costumbres y al gran valor positivo que le dan al consumo de avena.

### **Objetivo 5**

La demanda a satisfacer según cálculos realizados en capítulo 5 es de 476736 litros el primer año, teniendo como meta un incremento anual de un 10%; la cual en el capítulo 6 al realizar el cálculo para el análisis payback, es decir el tiempo que tomará el retorno de la inversión inicial, determina que a partir de 6 años y medio se habrá recuperado toda la inversión, de tal manera que luego de este año la empresa trabajará con su capital propio dentro de este mercado, logrando reinvertir en el mismo con mayor capacidad pudiendo así ir estudiando el ingreso a nuevas provincias de Perú y encontrando nuevas demandas para Avena Polaca.

El precio se lo analizado de tal manera que beneficie tanto al consumidor como a la empresa tomando en cuenta la producción y comercialización del producto, para que este pueda alcanzar la demanda suficiente y de sostenimiento de la empresa, tanto para corto o largo plazo.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

Luego de haber concluido el proyecto se ha notado que el mismo tendrá la aceptación adecuada para la comercializar Avena Polaca en Perú, ya que análisis determinan que si existirán ganancias a largo plazo, siempre y cuando la empresa no descuide el mercado.

En posteriores años para futuras campañas BTL, el producto no solo se lo debe realizar y ofrecer sampling, y activaciones; si no buscar nuevas formas de darse a conocer y permitir la recordación de la marca, como por ejemplo patrocinar eventos, estar presentas en stand dentro de ferias populares, y realizar activaciones creativas en sitio de mayor tránsito de personas para llamar su atención.

Además se deja planteado el que en un futuro Avena Polaca pueda expandirse a nuevas provincias en Perú dejando abierto la propuesta de realización de nuevos proyectos en el que se podría estudiar: ¿Cuánta producción de leche y demás componentes para la elaboración de Avena Polaca existen dentro del mercado peruano? ¿Cuáles son los lugares donde se puede abastecer más de estos componentes?

Todo esto con el fin de abrir una propia planta de producción que pueda

satisfacer una nueva demanda de mercado en la que se busque acortar tiempos, y costos de trasportación, debido que los mismos beneficiarán para la determinación de un nuevo precio debido a la reducción del costo y nuevas estrategias promocionales que permitan llegar a mayor cantidad de consumidores.

## REFERENCIAS

- BBC de Londres. (21 de Septiembre de 2014). **BBC**. Recuperado el 9 de Diciembre de 2014, de <http://www.bbc.co.uk/programmes/b00sh4g1>
- Blench, G. E., & Blench, M. A. (2005). **Publicidad y Promocion** (Sexta Edición ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2009). **Marketing Internacional** (Decimacuarta ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Chaín, N. S. (2007). **Proyectos de inversión, formulación y evaluación**. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson education .
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2008). **Marketing Internacional**. México, D.F.: Cengage Learning.
- El banco mundial. (2011). **Perú panorama general**. Recuperado el 20 de 12 de 2014, de <http://panoramageneral.pe>
- El buscador de Perú. (1997). **adonde**. Recuperado el 20 de 12 de 2014, de [http://www.adonde.com/historia/1821\\_independencia.htm](http://www.adonde.com/historia/1821_independencia.htm)
- En Perú. (2014). **Departemento de turismo**. Recuperado el 14 de 12 de 2014, de <http://www.enperu.org/ubicacion-geografica-de-tumbes-geografia-donde-se-ubica-tumbes-peru.html>
- Felipe Alvarez. (31 de Diciembre de 2013). **Evaluación financiera de proyectos del inversor en el Ecuador**. Recuperado el 4 de Enero de 2015, de <http://fenopinaonline.espol.edu.ec>
- ForexInvestor. (s.f.). **Precio del dolar**. Recuperado el 19 de 12 de 2014, de 2009: <http://www.preciodolar.com/precio-del-dolar-en-peru>
- Garnica, & Maubert. (2009). **Fundamentos de Marketing**. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Education.
- Gobierno de Perú. (2010). **Cronicas y Entrevistas**. Recuperado el 20 de 12 de 2014, de <http://peru.com/actualidad/cronicas-y-entrevistas/sadsad-noticia-259905>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista lucio, M. d. (2010). **Metodologia de la Investigación** (Quinta Edición ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Inti. (2013). **Lácteos informa**. Recuperado el 17 de 12 de 2014, de <http://www.inti.gob.ar/lacteos/boletin/lac2/bol2.php?seccion=3>
- Industria Láctea del Ecuador. (2011). **Centro de la Industria Láctea del Ecuador**.

- Recuperado el 1 de Diciembre de 2014, de <http://www.cilecuador.org>  
 Instituto de promoción de exportaciones e inversiones. (2014). *Pro Ecuador*.  
 Recuperado el 16 de Enero de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/>
- Jackson, T. (1969). Reflections of a knowledge worker. *Financial Times* , p. 12.
- Julio Lira Segura. (2013). *Gestion Perú*. Recuperado el 17 de 12 de 2014, de <http://gestion.pe/economia/peru-sube-tres-puestos-ranking-mundial-ciencia-y-tecnologia-2067778>
- Kinney, T., & Taylor, J. (2003). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de Mexico: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, Versión para latinoamérica*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección del Marketing* (Decimocuarta ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de Mexico: Pearson Education.
- Lambin, J.-J. (1995). *Marketing Estratégico* (Tercera Edición ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercado* (Quinta Edición ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de Mexico: Pearson (Prentice Hall).
- Ministerio de Salud. (2014). *Instituto nacional de salud*. Recuperado el 19 de 12 de 2014, de <http://www.ins.gob.pe/portal/home-cenan/>
- Ministerio de comercio exterior y turismo. (2011). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado el 18 de 12 de 2014, de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- McCarthy, J. (2000). *Marketing*. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Michael Porter. (2009). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Bogota: Larousse.
- Newman, E. (2008). "To Boost the Bottom Line, Strengthen. *Brandweek* , 10.
- Nielsen. (2014). *Como es el consumidor peruano*. Recuperado el 16 de 12 de 2014, de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>
- Organización internacional del trabajo. (1997). *Natlex*. Recuperado el 20 de 12 de 2014,

de <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/47564/65081/S97PER01.htm>

Pro Ecuador. (2013). *Guía de etiquetado*. Recuperado el 15 de 12 de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/Guia-de-Etiquetado-para-Alimentos-y-Productos-textiles.pdf>

Portal del estado peruano. (2009). *Organización del estado*. Recuperado el 20 de 12 de 2014, de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Solomon, M. R. (2008). *Comportamiento del Consumidor* (Septima ed.). Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico: Pearson Education.

Staton, W. (2000). *Fundamentos de marketing*. Mexico D.F: McGraw Hill.

Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuarta edición ed.). Mexico D.F: McGraw Hill.

Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Jeffrey F. Jaffe. (2012). *Finanzas corporativas*. México, D.F.: McGraw-Hill.

The American Marketing Association. (2014). *American Marketing Association*.

Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>

Williams, G. (1992). High performance marketing: An interview with nike`s Phil Knight. *Harvard Bussiness Review* , 91-101.

Zikmund, W. G. (1998). *Investigación de Mercados* (Sexta edición ed.). Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico: Prentice Hall.