ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Propuesta de Creación de Una Nueva Línea de Aderezos a Base de Yogurt Para Industrias Lácteas Toni, en Guayaquil

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del título de:

Ingeniera Comercial y Empresarial Especialización Comercio Exterior, Economista con Mención en Gestión Empresarial Especialización Marketing y Economista con Mención en Gestión Empresarial Especialización Finanzas

Presentado por:

Eliana Susana Bistolfi Daga

Karina Elizabeth Viteri Chávez

Gabriela Catherine Romero Zambrano

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año 2009

A Dios, a Julia y todos los que dijeron sí cuando pedí ayuda, a los que me dieron una oportunidad cuando pensé que las había perdido todas; a ustedes, mi familia, mis amigos, mis compañeros, mis profesores, mis conocidos, quiero agradecerles porque por ustedes ha llegado este momento.

Eliana Bistolfi Daga

Agradezco a Dios, de manera especial a mis padres que con su amor y dedicación me han dado la mejor herencia mi educación , a mi querido esposo por su paciencia y comprensión , a mis queridos hijos mi fuente motivadora para poder ser cada día mejor , a mi Director de Tópico, Hugo, por ilústranos con sus cátedras de Marketing. Agradezco a las personas de la ESPOL y TONI que hicieron posible la realización de este proyecto.

Karina Viteri Chávez

Expreso mis más sinceros agradecimientos a mis padres quienes con amor y dedicación me formaron dando todo de sí para que pudiera concentrar la mayor parte de mi tiempo y esfuerzo en mi educación y me inspiraron desde muy pequeña a desarrollar la moral y ética que son parte de mí. No quisiera desaprovechar la oportunidad para agradecer a Dios por todas las bendiciones que ha puesto en mi vida y principalmente por la vida misma, por la protección en cada uno de los días de toda mi etapa estudiantil y por la oportunidad de ser una profesional. También agradezco a todos los maestros y maestras que pusieron todos sus conocimientos, calidad humana y vocación, sin los cuales no pudiera disfrutar del orgullo que hoy haber terminado esta tesis.

Gabriela Romero Zambrano

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano

Presidente

Msc. Hugo García Poveda

Director de Tesis

Ing. Ricardo Cassis Martínez

Vocal

Ing. Víctor Hugo González

Vocal

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este proyecto de Grado corresponde exclusivamente a los autores y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Eliana Bistolfi Daga

Karina Viteri Chávez

Gabriela Romero Zambrano

ÍNDICE

CAPÍTULO III PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

CAPÍTULO IV PROGRAMA DE MARKETING OPERATIVO

CAPÍTULO V PRESUPUESTOS Y CONSIDERACIONES FINANCIERAS

INTRODUCCIÓN

El yogurt es el resultado de la fermentación bacteriana de la leche, es uno de los postres más saludables que existen, expertos creen que fue conocido mucho antes que la agricultura y que alimentó a los seres humanos hace más de 5000 años A. C.

El nombre yogurt tiene su origen en una palabra búlgara “jaurt” que significa amasar o mezclar con un utensilio, fue precisamente de la zona de los Balcanes y Asia Menor en donde tuvo origen este singular alimento lácteo.

Fue el premio Nobel de Medicina de 1908, el biólogo ruso Ilya Ilych Metchnikoff, investigador del Instituto de Pasteur en París, quien convirtió al yogurt en uno de los alimentos más populares del siglo XX, la longevidad de los pueblos balcánicos llamó mucho la atención de los investigadores de la época, entre ellos, Metchnikoff, quien a través de sus estudios sobre la flora bacteriana y los problemas intestinales, dio a conocer cuales eran los efectos positivos de las bacterias del yogurt sobre la flora intestinal, su estudio esencialmente concluía en que los organismos vivos del yogurt transforman la lactosa en ácido láctico, un componente que impide el desarrollo de bacterias dañinas en el intestino derivadas de la descomposición de los alimentos dentro del organismo.

Son dos bacterias lácticas las que transforman la leche coagulada en yogurt, el lactobacillus bulgaricus y el streptococcus thermophillus, que permanecen vivas tras la fermentación y dan al yogurt su acidez y aroma propios, además de proteger y regular la flora intestinal; sólo se pueden disfrutar de todas las propiedades del yogurt si es conservado a baja temperatura; debe mantenerse refrigerado a cuatro grados centígrados durante un máximo de 10 días, después de este tiempo podría dañarse.

Los primeros yogurt envasados se elaboraban en base a la leche de cabra fermentada, hoy en día, en casi todo el mundo, el yogurt que se consume proviene de la leche de vaca, también se comercializan aquellos que obtienen de la leche de cabra, ovejas, búfalos y hasta camellos.

Su forma más frecuente de consumo es como postre o bebida, generalmente azucarado y mezclado con una gran variedad de frutas, también puede ser natural, descremado, dietético o light.

Se puede utilizar en la cocina como variante de la leche, para preparar cremas agrias, quesos, vinagretas de ensaladas. En Oriente medio el yogurt es servido con frecuencia para acompañar carnes y verduras.

El uso del yogurt en la comida conlleva un abanico de beneficios, entre los que se pueden mencionar, la disminución de las calorías, al reemplazar las salsas o cremas, generalmente excedidas en grasas, por yogurt natural, representa una disminución del aporte calórico; además de beneficiarse de todos los principios curativos atribuidos al yogurt.

CAPÍTULO I

1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Planteamiento del Problema

En los últimos años ha aumentado la preocupación de la gente respecto a su salud debido a la alta incidencia de enfermedades asociadas a la mala alimentación y sobre todo a la ingesta exagerada de grasas y falta de ejercicio.

Las razones fundamentales para el incremento de enfermedades relacionadas con el sobrepeso, en estos últimos tiempos, son principalmente dos: la primera, la adopción de dietas ricas en calorías, en especial en grasas y en azúcares simples que son de fácil absorción y, por otro lado, están los cambios de hábitos o de estilo de vida. La gente es mucho más sedentaria que antes, los adelantos de la tecnología que nos dan comodidad hacen que nos movamos menos y cierto tipo de trabajos favorecen estas circunstancias.

Estudios recientes demostraron que el problema está en los hábitos alimenticios que tienen las personas desde niños, es por eso que es muy probable que un niño con problemas de sobrepeso en el futuro sea un adulto obeso.

En el Ecuador se han identificado tres factores que ponen en riesgo la salud de la población, la desnutrición crónica y la anemia, principalmente en niños menores de 2 años, y el sobrepeso, se catalogan como las tres enfermedades que ponen en peligro la salud de la población.

La obesidad es una enfermedad crónica caracterizada por el aumento exagerado de la proporción de tejido adiposo con relación al peso total corporal y tiene una importante repercusión en la salud de la población, pues es un factor de riesgo indiscutible para la salud tanto por la *morbilidad* asociada como por el incremento de la mortalidad que ocasiona.

Estudios realizados por la Organización Mundial de la Salud determinan que ésta es una enfermedad que se presenta por igual en todos los estratos sociales y económicos de la sociedad, en países ricos o en países pobres: "La obesidad está desplazando a las enfermedades infecciosas y a la desnutrición que eran causa de muerte".

La esperanza de años de vida de una persona obesa disminuye en relación con el aumento del porcentaje de su sobrepeso. "La posibilidad de que esta persona pueda desarrollar otras enfermedades es altísima cuando existen otros factores de riesgo colaterales como el tabaquismo, el aumento de los niveles de colesterol y triglicéridos en la sangre, la hipertensión arterial, la diabetes. Todas estas enfermedades actúan contra un solo objetivo: el corazón o los vasos sanguíneos, en estas personas la incidencia de enfermedades cardiovasculares o cerebrales es elevadísima, el infarto al miocardio es frecuente como también los accidentes cerebro vascular.

A partir de los veinticinco años y hasta la sexta década de vida existe una tendencia al aumento de peso, que alcanza su pico máximo entre los cuarenta y los cincuenta años.

A pesar de que en el desarrollo de la obesidad parecen influir múltiple factores, el aumento del tejido adiposo se debe a una alteración en el equilibrio energético en nuestro cuerpo y podría ser consecuencia tanto de un consumo excesivo de calorías como de un escaso gasto de energía.

La forma de comer, los horarios de comida, el aspecto y la forma de preparación de los alimentos estimulan el centro del apetito y desencadenan una respuesta de ansiedad por consumir los alimentos más apetecibles.

Con frecuencia los obesos comen a prisa, en una forma compulsiva lo que retrasa su sensación de saciedad y provoca la necesidad de más cantidad de alimento para conseguirla a más de otros hábitos y trastornos en el comportamiento alimentario como levantarse por las noches a consumir algo.

Asimismo, el gasto energético diario a través de una actividad física es mucho menor en una persona obesa ya que ésta tiende a economizar esfuerzos: utiliza el ascensor y no las escaleras, emplea el vehículo con mucha frecuencia para transportarse incluso en cortas distancias.

Aunque no se conoce con exactitud la influencia que ejerce la genética en esta enfermedad, diversos datos apoyan el origen genético de la obesidad como la correlación del peso de los padres con los hijos: el 80% de los niños nacidos de padres obesos serán también personas obesas; por otro lado, algunos estudios sugieren también que esta predisposición familiar se debe a patrones de alimentación adquiridos desde el nacimiento.

Es importante señalar que existen también trastornos en los comportamientos alimentarios que pueden llevar a estados de obesidad por el consumo compulsivo de hidratos de carbono relacionado con alteraciones de humor como depresión, trastornos afectivos, síndrome premenstrual.

La O.M.S. estableció un índice para reconocer si una persona está con sobrepeso o tiene obesidad. Este parámetro se llama Índice de Masa Corporal, I.M.C. y es muy fácil de calcular pues se saca tomando en cuenta la talla en metros y el peso en kilogramos. Dividimos el peso en kilogramos para la talla en metros cuadrados.

Si una persona mide 1,52 centímetros y pesa 42 kilogramos, se debe dividir el peso: 42 para el resultado de la multiplicación entre 1,52 por 1,52; el resultado sería 18, 12.

Cuadro No. 1.1
ÍNDICE DE MASA CORPORAL

Designación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de los rangos del IMC en lenguaje popular	
IMC	**Resultados**
<18,5	Peso insuficiente
18,5-24,9	Peso adecuado (normopeso)
25-26,9	Sobrepeso grado I
27-29,9	Sobrepeso grado II (preobesidad)
30-34,9	Obesidad de tipo I (leve)
35-39,9	Obesidad de tipo II (moderada)
40-49,9	Obesidad de tipo III (mórbida)
>50	Obesidad de tipo IV (extrema)

FUENTE: O.M.S.
ELABORACIÓN: O.M.S.

Si es que el resultado está entre 18 y 25 decimos que la persona está con un peso normal; si este índice es igual o mayor a 25 estamos hablando de sobrepeso y si este es igual o mayor a 30 hablamos de obesidad.

Hay también otro rango para establecer este valor como es medir la circunferencia abdominal. Con una cinta métrica se mide la circunferencia abdominal y si en el caso de un hombre el valor obtenido es más de 102 cm y en la mujer más de 82 cm, entonces decimos que tienen obesidad.

El objetivo final de todo tratamiento es que el paciente obeso consiga el peso más próximo posible a su peso ideal o, como mínimo, que la pérdida de peso reduzca el riesgo de complicaciones.

La solución no sería tratar al paciente ya obeso sino hacer prevención cambiando los estilos de vida que los obesos han traspasado a sus hijos. Estos cambios deben ser asumidos por toda la familia porque lo que comen los hijos es lo que sus padres les enseñaron a comer, sus hábitos los adquieren de ellos.

1.2. Justificación del Tema

El interés por llevar una dieta equilibrada y por supuesto saludable, afortunadamente se difunde y es adoptado por muchas familias, pero nos negamos a prescindir de lo sabroso de muchos platos, su salsa.

Muchas personas han tomado conciencia de lo importante que es consumir alimentos más sanos y nutritivos, no sólo para verse bien, sino también para cuidar su salud y mejorar su calidad de vida.

Cada vez se incrementa la oferta de productos más sanos, más naturales, con menos calorías, menos azúcar o con algún valor agregado que implique un beneficio para la salud.

Existen gran variedad de versiones Light o Diet de todos los alimentos que la gente consume con mucha frecuencia como la leche, pan, galletas, azúcar, jugos, mayonesa, vitaminas, y yogurt.

Y es justamente el yogurt uno de los alimentos que cautiva la atención debido a su versatilidad e innumerables beneficios para la salud y estética de nuestro cuerpo.

Entre algunos de los beneficios atribuidos al yogurt, están los siguientes:

- ✓ Es rico en calcio, sólo 8 onzas de yogurt (un vaso) contienen 450 miligramos, esto es, casi el 40% de la cantidad recomendada de calcio para los adultos al día.
- ✓ Es rico en proteínas, 8 onzas de yogurt contiene entre 10 y 14 gramos de proteína, esto es el 20% de la cantidad de proteína recomendada para los adultos.
- ✓ Contiene prebióticos que ayudan a restablecer la flora intestinal.
- ✓ Otros beneficios relacionados al consumo de yogurt son: ayuda a controlar las infecciones vaginales, y a bajar los niveles de colesterol en la sangre.
- ✓ Es recomendado para combatir el sobrepeso, mejorar el aliento y prevenir ciertos tipos de cáncer.

1.3. Objetivo del Proyecto

1.3.1 . Objetivos Generales

- Formular un plan de marketing rentable dirigido a diversificar el portafolio de productos de Industrias Lácteas Toni, analizando su situación actual
- Identificar gustos y preferencias de clientes potenciales

- Determinar estrategias de comercialización, promoción y establecer un óptimo plan financiero

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de las variables del sector, además de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para orientar los planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo.
- Determinar la disposición a la compra de esta nueva línea de productos, así como identificar distintos aspectos y variables sobre el mercado como el perfil del cliente, sus requerimientos y expectativas; además de aspectos de la competencia y proveedores.
- Identificar a potenciales canales de distribución, su potencial comercial, su capacidad de negocios y condiciones de negociación, sus productos, su posicionamiento, diferenciación y otros factores.
- Desarrollar un Plan Estratégico de Marketing que contribuya a la creación, introducción, posicionamiento, diferenciación y comercialización de la marca y el logro de los objetivos.
- Determinar el potencial económico del proyecto y su factibilidad financiera, a partir del análisis de rentabilidad como la TIR, VAN y Tiempo de Recuperación de las Inversiones, así como analizar el Punto de equilibrio y la Sensibilidad del Proyecto.

1.4. Descripción de la Empresa

Industrias Lácteas TONI S.A., nació en el año de 1978 bajo la dirección y tecnología de Toni Suiza, fue la primera planta procesadora de yogurt industrial en el Ecuador, hasta ese entonces, el yogurt se comercializaba de forma casera en los famosos puestos de yogurt y pan de yuca. Es así como el año de 1980 sale la primera producción de yogurt; de ahí en adelante no ha dejado de investigar y desarrollar nuevos productos.

Toni ha venido renovando y mejorando la calidad y presentación de sus productos a lo largo de los años, aplicando tecnología más avanzada (como la tecnología LGG, aplicada desde 1996) y ofreciendo más sabores y variedades de yogures, leches, cereales, quesos, etc.

Sus procesos de elaboración y desarrollo se basan en una planificación adecuada y constante.

Gráfico No. 1.1
LAS MARCAS DE TONI

FUENTE: www.tonisa.com
ELABORACIÓN: Toni S. A.

En volumen, las líneas de yogurt y leche representan el 80% del total de kilos vendidos en productos, y el resto se divide entre otras marcas, sin embargo Toni posee marcas que son mucho más pequeñas en cuanto a volumen de ventas, pero tienen alta rentabilidad como son: Queso Crema Toni, Gelatoni y Profit. El 10% de las ventas corresponden a los productos light.

Los productos a los que son más fieles los consumidores son yogurt (Toni Mix), Tampico, Té y las leches de sabores, este último tiene una gran demanda y se agota muy rápido en los puntos de venta.

Para Toni, todos sus colaboradores son parte fundamental de la empresa, por esto fomenta en ellos un estilo de vida saludable, para que tomen conciencia sobre la importancia de alimentarse bien y así obtengan un adecuado equilibrio en sus vidas que les permita lograr un desarrollo tanto personal como profesional.

Industrias Lácteas TONI S. A., es reconocida por la implementación de programas sociales entre los que podemos mencionar: Escuelas Sostenibles y "Negocios Inclusivos en Cadenas Agroindustriales"; el cual consiste en el desarrollo de oportunidades de negocio para beneficio de los pequeños productores a quienes se les dificulta la apertura en las Industrias por no contar con una capacidad adecuada y una infraestructura apropiada.

La implementación de este programa se lo ha iniciado en el sector de BALZAR en donde se ha agrupado a los pequeños productores de leche, se los ha organizado, y se los está capacitando constantemente en temas relacionados a Buenas Prácticas en la producción Higiénica de Leche, lo que permitirá incrementar su producción y aumentar sus ingresos económicos de una manera sostenible.

Industrias Lácteas Toni S.A. es una de las empresas más exitosas del país. La innovación, la confiabilidad, la calidad, la competitividad, el trabajo en equipo y la actitud de servicio al cliente son los pilares de su gran crecimiento.

Presupuestos

Trabajan con tres presupuestos corporativos (que agrupan a todos los productos), el de cada marca y el de Trade Marketing. El 2008 fue el primer año desde el que cada una de las marcas cuenta con un presupuesto aprobado de acuerdo a proyecciones de ventas individuales, esto es comparado con el período 2007. El 2008 tuvo un incremento de 35% en inversión publicitaria, por el lanzamiento de nuevos productos.

Canales de Distribución

Son una de sus fortalezas, ya que cuenta con un Canal de Distribución bien desarrollado lo que permite tener más confianza y mayor cobertura a nivel nacional, por ejemplo con Yogurt y Tampico cubren al 95% del país.

Promoción

En mayo del 2004, Toni realizó la promoción 'Tenderman, el tendero regalón', enfocada en tiendas detallistas, minoristas y al consumidor final. El personaje animado representaba al tendero, quien al recordar la promoción, se convertía en un superhéroe de caricatura que intentaba hacer feliz a sus consumidores entregando productos de calidad y haciéndolos participar de una promoción regalona. En ella se entregaron muchos premios: dos carros Volkswagen Gol, cuarenta Viajes a Cartagena, electrodomésticos, bicicletas, juegos de video y más.

En el 2006, con la entrada al mercado de cereales, Toni ha desarrollado promociones de ventas dirigidas especialmente al mercado infantil. Para lo cual, Toni ha adquirido las licencias del Chavo del Ocho y de los Padrinos Mágicos.

Sacaron 100 mil coleccionables del Chavo del Ocho y entre 500 mil y 1 millón de stickers; y desde Abril del 2007 lanzaron 30 nuevos modelos de stickers de Los Padrinos Mágicos. Con esto, sus ventas subieron un 25%.

En la línea de yogurt, Toni desarrolló una promoción educativa relacionada con el fútbol que se llamó 'Super muuuundial Toni', que consistía en un mapamundi donde 'La Vaca Desordeñada' —el personaje de Toni— indicaba en qué sitio se ubican los países que participaron en el Mundial de Fútbol.

En el 2007, con la promoción de yogurt 'Hazte famoso', Toni es la primera empresa en el Ecuador que ha invitado a sus consumidores a compartir sus experiencias enviando un video sobre cómo el yogurt Toni con Lactobacillus GG les ha ayudado a tener una mejor salud y vida. Se eligieron ocho ganadores, que se han convirtieron en la imagen de Yogurt Toni — aparecieron en comerciales, material pop y actividades de Relaciones Públicas — y, además, fueron premiados con viajes a Hollywood, cámaras de video, cámaras e impresoras de fotos digitales.

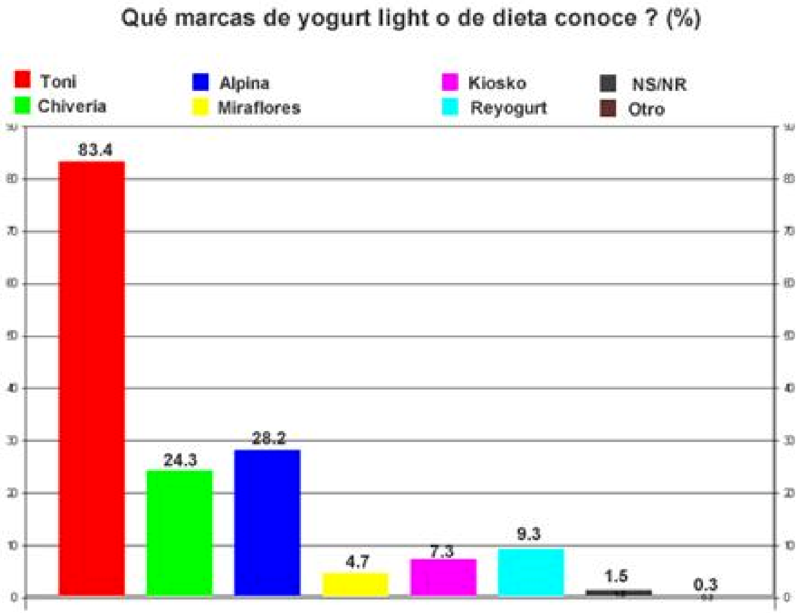
Con esta campaña, denominada *Experiencias de Vida*, Toni y la Agencia Maruri Publicidad fueron galardonados con los premios EFFIE 2008, estos premios tiene el propósito de destacar, incentivar y premiar las estrategias de marketing y publicidad que demuestren la mayor efectividad en el cumplimiento de sus objetivos.

En ese año se creó el departamento de Trade Marketing el cual trabaja con planes e incentivos al punto de venta.

1.5. La Marca Toni

Toni hizo saludable al yogurt, fue el pionero en introducir la tecnología del Lactobacillus con su LGG y el concepto de alimento funcional. Ambas acciones tuvieron resultados exitosos. Un estudio realizado por la consultora Negocios & Estrategias reveló que más de un 80% de encuestados mencionaron a Toni como marca de yogurt light o de dieta más conocida.

Gráfico No. 1.2



FUENTE: Consultora Negocios & Estrategias
ELABORACIÓN: Consultora Negocios & Estrategias

Durante los 30 años de existencia, Industrias Lácteas Toni siempre ha estado preocupada y comprometida con el bienestar de cada una de las personas que de forma directa o indirecta se relacionan con la empresa, sean clientes, colaboradores, accionistas o la comunidad en general.

Se encuentra continuamente generando negocios e innovando productos buscando que éstos contribuyan al bienestar de sus consumidores. Ha mantenido siempre la calidad y excelencia de cada uno de los productos que ha lanzado al mercado y sobretodo, se ha convertido en una organización respetuosa y comprometida con el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente.

Con una trayectoria de 30 años en el mercado ecuatoriano. Toni se ha ganado una intachable reputación gracias a la excelencia de sus productos. La compañía ha logrado un gran crecimiento y reconocimiento de los consumidores quienes otorgan su preferencia al momento de consumir un yogurt, una leche chocolatada o un queso crema.

Para Toni es importante el haber obtenido el reconocimiento de la comunidad obteniendo el premio a Segundo lugar del IV Premio a la Eco eficiencia, organizado por la M. I. Municipalidad de Guayaquil, primer lugar en el sector leche y productos lácteos del Premio Ekos de Oro 2006; y las certificaciones ISO 9000 e ISO 14000 y además tener la planta más moderna de Sudamérica.

Son logros que se han obtenido gracias al empeño y la perseverancia que tiene en todas la acciones que emprende y realiza con responsabilidad social, manteniendo su compromiso con el país de proteger, preservar y enriquecer el medio ambiente. Por esto nace la implementación del programa de Escuelas Sostenibles.

Otro logro es la ejecución del Programa de Escuelas Sostenibles, donde Industrias Lácteas Toni S.A., como parte de su deber con la ciudadanía y el medio ambiente ha desarrollado en la ciudad de Guayaquil este programa con escuelas donde los alumnos, profesores y todos los que trabajan en ella, se comprometen a hacer de su lugar de estudio un mejor lugar para estudiar, crecer y desarrollarse.

Su innovación más reciente es Toni Benecol una combinación de tres productos; yogurt, queso crema y leche. Hay que destacar que Benecol es un estanol ester vegetal, un ingrediente natural extraído de las plantas que baja los niveles de colesterol total y colesterol ldl, inhibiendo la absorción del colesterol proveniente de las comidas y la reabsorción del colesterol biliar en el intestino.

Misión

Industrias Lácteas Toni S.A. es una de las empresas pioneras de la industria alimenticia, cuya misión es la de desarrollar alimentos funcionales que, además de favorecer a una buena nutrición, contribuyan a reducir el riesgo de enfermedades, apoyan al crecimiento, desarrollo y mantenimiento del cuerpo**.**

Identidad de Marca

PROPOSICIÓN DE VALOR: ofrecer alimentos saludables y nutritivos, que ayuden a fomentar hábitos alimenticios más saludables entre sus consumidores, y protejan al organismo de enfermedades.

Cuadro No. 1.2
IDENTIDAD DE MARCA

COMPONENTES	PROGRAMAS RELACIONADOS CON CADA ESTRATEGIA
MARCA:	TONI
VENTAJA COMPETITIVA:	LIDER EN LA CATEGORIA DE YOGURT
SLOGAN:	TE HACE BIEN Y CLARO QUE TONI
PRODUCTOS:	ALIMENTICIOS
EMPRESA:	TONI S. A.
PERSONALIDAD:	SALUD, ENERGIA, VITALIDAD
CREDENCIALES:	ALIMENTOS FUNCIONALES, LACTOBACILLUS GG
COLOR:	AZUL
SIMBOLOS:	EL ALPINISTA

FUENTE: www.tonisa.com
ELABORACIÓN: Autores

Visión

"Proyectarse como la empresa preferida de sus consumidores, producir alimentos nutritivos y funcionales, de alto beneficio para la salud, con la creación de un valor económico sostenido, protección del medio ambiente y buscando el bienestar de toda la comunidad".

CAPÍTULO II

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. Objetivos del Estudio de Mercado

- Determinar el Top of Mind de los consumidores frecuentes de salsas, cremas y aderezos.
- Definir las motivaciones de compra de los consumidores de salsas, cremas y aderezos.
- Conocer las actitudes y opiniones de los consumidores sobre el uso de yogur para acompañar las comidas, así como el potencial que tiene la marca en el mercado.
- Conocer el insight del grupo objetivo de la nueva línea de productos y desarrollar la campaña de comunicación efectiva.

- Formular un plan estratégico de Marketing de acuerdo a las Investigaciones de Mercado realizadas para este proyecto.

2.2. Metodología del Estudio de Mercado

Se realizará la recopilación, tabulación, análisis y evaluación de datos enfocados en las diferentes variables de mercado entre ellos: distribuidores, clientes, competencia, productos, tendencias de mercado, entre otros factores y en especial se obtendrá información sobre características deseadas por el consumidor acerca del producto.

Metodología Exploratoria

Las fuentes secundarias del estudio provendrán de la información recopilada de: textos, revistas, Internet, catálogos, gremios, proyectos anteriores, consultas a páginas web de instituciones como: Banco Central, Superintendencia de Compañías, Cámaras de la Producción y Comercio, Federaciones de Empresas del Ecuador, Servicio de Rentas Internas, organismos de apoyo gremial y Toni S.A.

Además se realizará un estudio con productos similares en el mercado. Se estimarán costos de operaciones, transporte, almacenamiento, administración, comercialización, producción, entre otros.

Metodología Descriptiva

Para alcanzar cada uno de los objetivos específicos propuestos, utilizaremos algunos métodos de la investigación exploratoria: entrevistas a personas del grupo objetivo (encuesta), análisis con expertos, y recolección y análisis de datos secundarios.

Se realizarán encuestas a personas que se caractericen por el consumo de alimentos saludables, así como expertos en salud, nutrición y comercialización de esta clase de productos.

Para la realización de la encuesta se tomará una muestra calculada de forma técnica, basada en la siguiente fórmula, que es utilizada para poblaciones superiores a las 100,000 personas lo cual es nuestro caso:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

p = Factor de ocurrencia, es decir, las personas consumen el producto.

q = Factor de no ocurrencia, las personas que no consumen el producto.

Z = nivel de confianza al 95%, lo cual es equivalente en la función de distribución para poblaciones normales al valor de 1.96

e = el margen de error igual 5%.

Dado que para este caso no existe un estudio previo que determine el porcentaje de ocurrencia y no ocurrencia del consumo de este producto, se asume el 50% para ambos factores, así que para determinar el número mínimo de encuestas a realizarse en GUAYAQUIL, tenemos:

$$n = \frac{1.96^{\wedge}2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

n = 384 INDIVIDUOS

También se planifica llevar a cabo una sesión de Focus Group, con el fin de conocer las opiniones y actitudes de consumidores potenciales respecto al nuevo producto, además de hacer degustaciones para identificar las recetas, combinaciones y sabores que tendrían mayor aceptación.

2.3. Análisis de Variables e Información

Cuadro No. 2.1

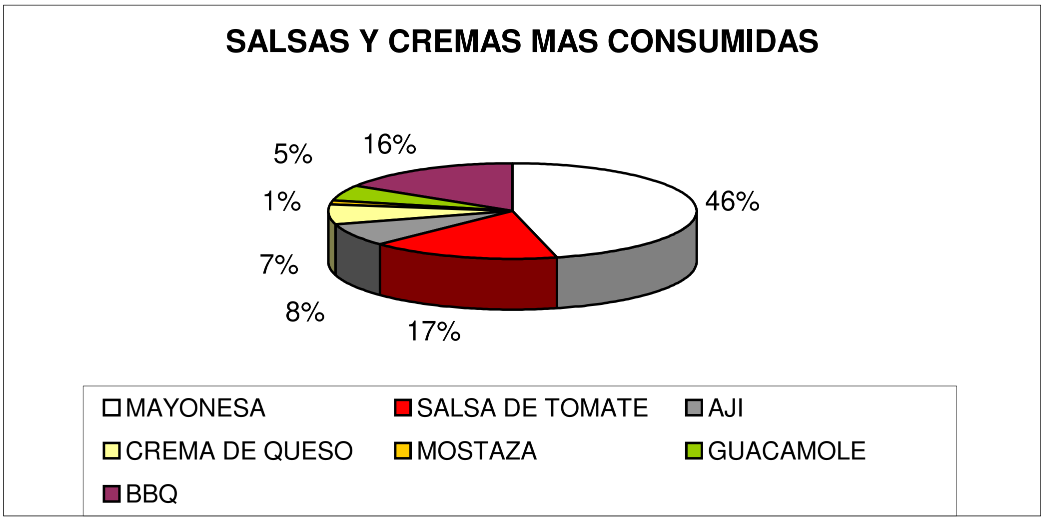
FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
COMPONENTES	**RESULTADOS**
UNIVERSO	INDIVIDUOS ENTRE 15 Y 60 AÑOS
ÁMBITO GEOGRÁFICO MUESTRAL	GUAYAQUIL
TAMAÑO MUESTRAL	384 ENTREVISTAS
UNIDAD MUESTRAL	INDIVIDUOS ACTIVOS CONSUMIDORES DE ADEREZOS Y SALSAS
TÉCNICA DE MUESTREO	MUESTREO ALEATORIO SIMPLE Y ESTRATIFICADO
ERROR MUESTRAL	-0.05
FACTOR DE OCURRENCIA	(p=q=0.5)
NIVEL DE CONFIANZA	95%

FUENTE: Propia
ELABORACIÓN: Autores

Presentación de Resultados de la Encuesta

Salsas y Cremas Más Consumidas

Gráfico 2.1



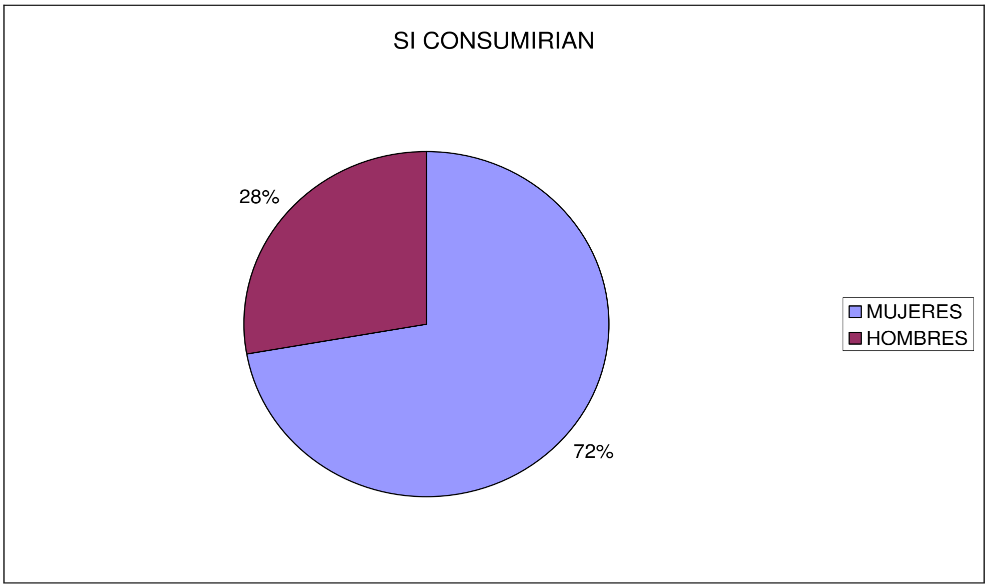
FUENTE: Propia
ELABORACIÓN: Autores

De acuerdo a los resultados obtenidos hemos podido observar que el aderezo consumido con más frecuencia es la mayonesa, obteniendo un 46% en el nivel de preferencia, seguido por la salsa de tomate con un 17%.

Las mujeres en su mayoría son quienes están más dispuestas a cambiar sus aderezos actuales

Gráfico 2.2

DISPOSICIÓN DE COMPRA

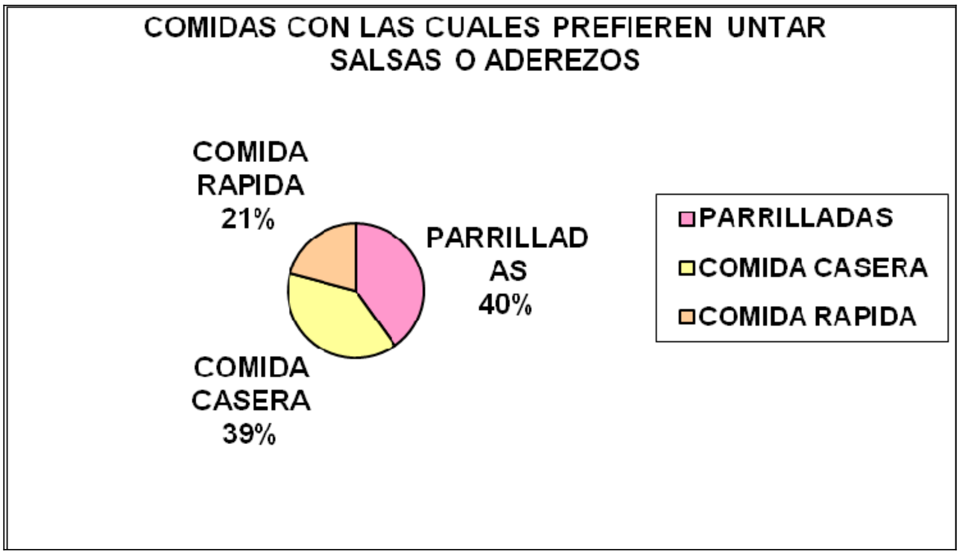


FUENTE: Propia
ELABORACIÓN: Autores

La pregunta planteada en la encuesta nos sirvió para identificar la resistencia al cambio que podrían tener los consumidores al momento de considerar un nuevo producto; de los 384 encuestados, el 72% de las mujeres estarían dispuestas a degustar un producto más saludable como el nuestro. En el caso de los hombres los resultados reflejados indicaron que el 28% estarían dispuestos a cambiar su consumo actual.

Comidas que se Acompañan con Aderezos

Gráfico 2.3

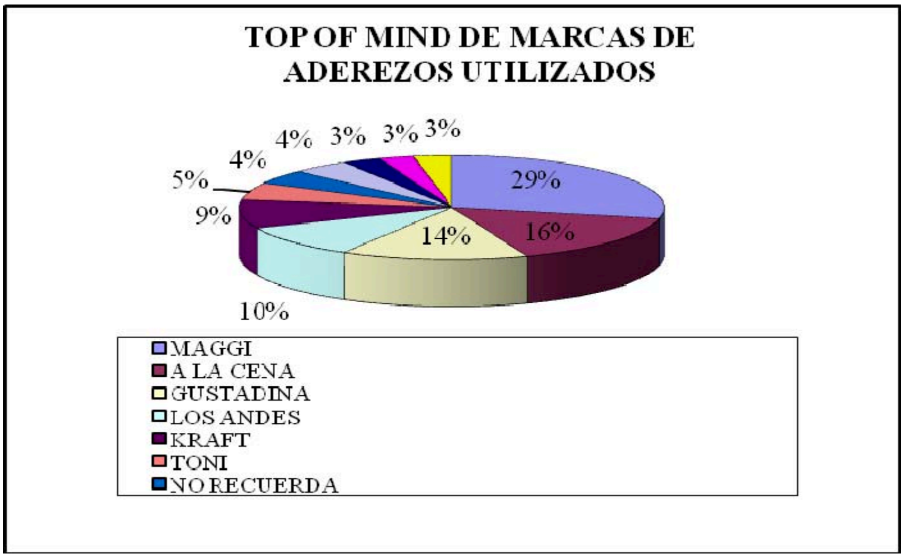


FUENTE: Propia
ELABORACIÓN: Autores

Se puede palpar que el 40 % de las personas encuestadas consumen aderezos en Parrilladas, situación en la que se degustan la mayor variedad de carnes rojas y embutidos, mientras que un 39% prefieren consumir aderezos acompañando su comida casera; y un 21% los consume con las conocidas Comidas Rápidas.

Posicionamiento de Marcas

Gráfico 2.4

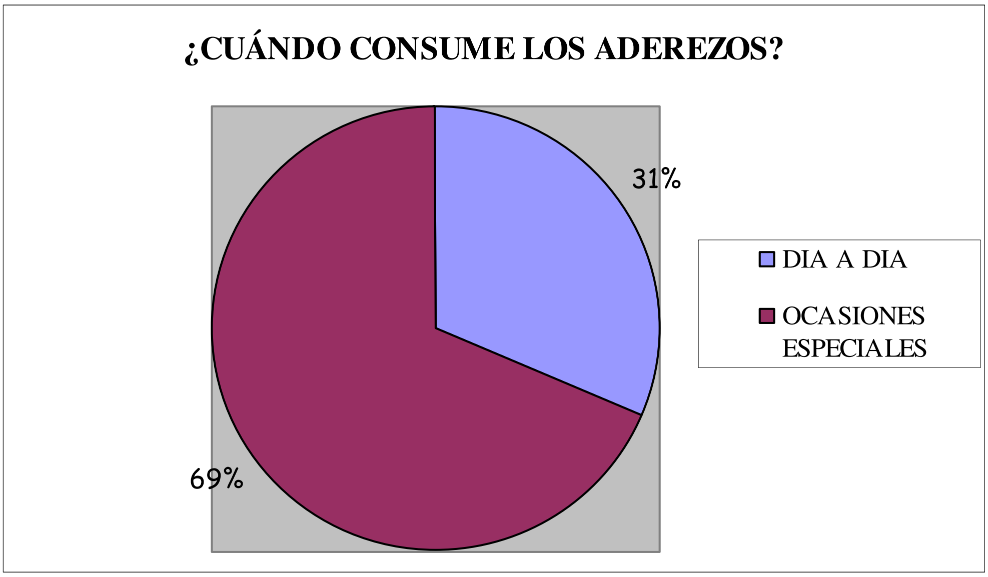


FUENTE: Propia
ELABORACIÓN: Autores

Al momento de analizar sobre el posicionamiento de marcas de aderezos y salsas, se denota que un 29 % de las personas encuestadas prefieren la marca Maggi, haciendo hincapié en que mencionada marca por tradición ha sido consumida en el país además de ser marca pionera en el mercado nacional, el 16% prefieren la marca A la Cena, la cual es relativamente nueva en el mercado y se identifica como un producto casero y de un costo inferior a otras analizas en el estudio. Las siguientes ubicaciones las tienen: Gustadina de Pronaca con un 14%, Los Andes con un 10%, los productos Kraft con Mayo, 9%. Cabe aclarar que la marca Toni fue mencionada por personas que hacen uso del yogurt natural para elaborar diversas cremas o aderezos de ensaladas.

Ocasiones en las cuales son consumidos los aderezos

Gráfico 2.5

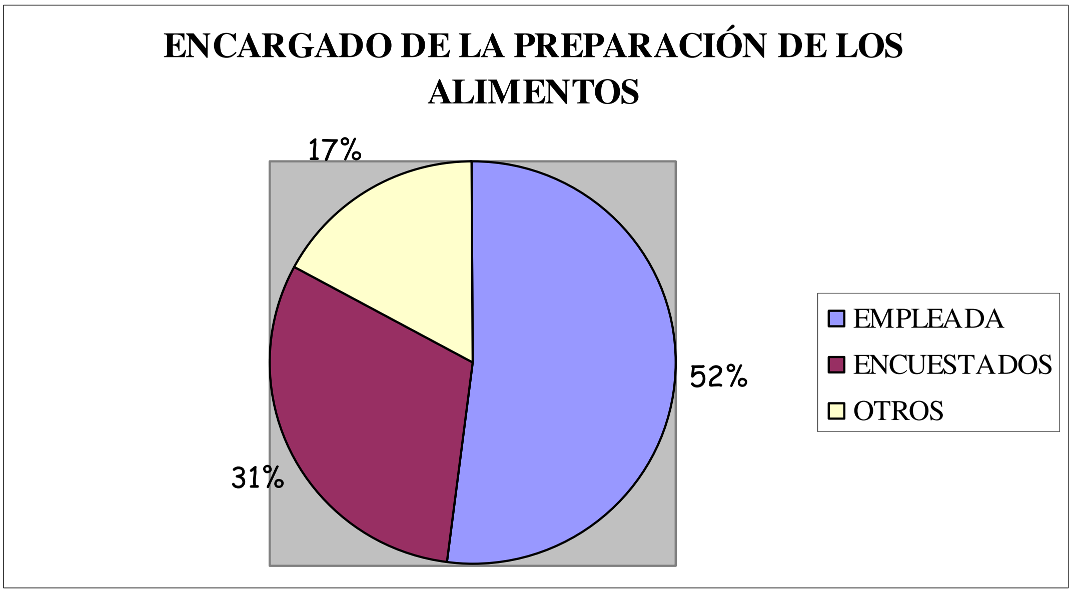


FUENTE: Propia
ELABORACIÓN: Autores

Este gráfico refleja que el 31.3 % de los encuestados consume diariamente este tipo de productos, mientras que el 68.7 % prefiere consumirlos sólo en ocasiones especiales.

Persona encargada de la preparación de alimentos en casa

Gráfico 2.6

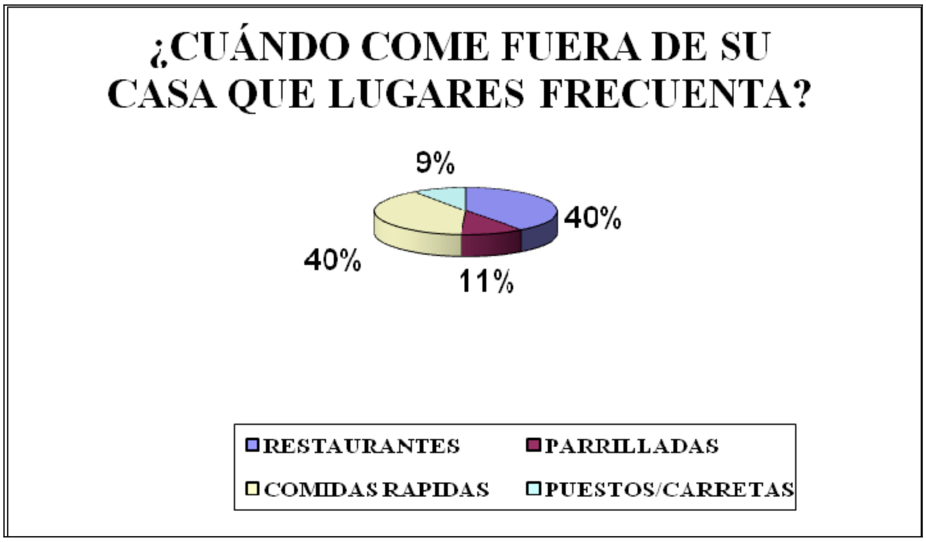


FUENTE: Propia
ELABORACIÓN: Autores

El 52% de la población encuestada afirma que las personas que se encargan de la preparación de alimentos en su hogar son las personas del servicio doméstico, mientras que el 31% respondió que los preparan ellos mismos, cabe destacar que más del 80% de los encuestados eran mujeres; el 17% señalaron que otras personas son las encargadas de la preparación de alimentos, señalando generalmente a familiares, madres, hermanas, tías, etc.

Lugares frecuentados cuando consumen alimentos fuera de casa

Gráfico 2.7



FUENTE: Propia
ELABORACIÓN: Autores

El 40 % de los encuestados prefiere frecuentar restaurantes, una proporción igual acude a lugares de comidas rápidas, mientras que el 9% prefiere consumir alimentos en puestos o las llamadas carretas de comidas rápidas y un 11% prefieren los locales de Parrilladas.

Presentación de Resultados del Focus Group

Con esta investigación se tratará de hacer hincapié en los temas concernientes a la receptividad de determinados nichos de mercados a la innovación de marcas de aderezos, estableciendo parámetros de consumo, por qué las personas consumen determinadas marcas de aderezos, expectativas de compra y hábitos de consumo.

Diversos temas a investigar con respecto a las características del mercado a enfocarse serian:

- Características de productos utilizados frecuentemente.
- Actitudes de compra frente a productos nuevos.
- Opiniones varias sobre sabores y presentaciones de producto.
- Testeo del concepto de línea y empaques.

Cuadro No. 2.2

FICHA TÉCNICA FOCUS GROUP	
Estilo de Investigación	Focus Group
Número de Grupos Focales	3
Target	Personas con motivaciones para cuidar su salud. (Amas de Casa, Solteros, Adultos Mayores)
Edad	25-66 años
NSE	Media Típica
Duración	1:30 horas
Ciudad	Guayaquil
Fecha de realización del estudio	Octubre 5 del 2008

FUENTE: Propia
ELABORACIÓN: Autores

De acuerdo a la sesión de Focus Group realizada , pudimos observar que al principio las personas involucradas tuvieron una ligera resistencia al cambio por cuanto les parecía novedosa o curiosa la idea de un aderezo a base de yogurt; sin embargo esta actitud se mantuvo hasta que probaron las cremas y salsas de yogurt que se prepararon para el evento; tales de albahaca, ajo, vinagreta y especies, que fueron acompañadas con la comida que se brindó para degustación como: tacos, sánduches de lomo, fideos, ensaladas y piqueos varios. **(Ver Anexo 2.1)**

La mayoría de personas recalcaron que el aderezo les pareció una excelente idea como un sustituto saludable de la mayonesa en la comida diaria, para acompañar ensaladas y sánduches; o también en ocasiones especiales para untar en las carnes y papas asadas de las parrilladas familiares o con amigos; o con las comidas rápidas, hamburguesas, hot dogs, tacos, bandejas y choclos.

Al final se solicitó a los participantes dar su opinión, sugerencias y comentarios sobre cada uno de los aderezos que probaron, los resultados fueron los siguientes:

<u>ADEREZO TIPO VINAGRETA</u>

Sabor agradable

Necesita más consistencia

Con acidez elevada

<u>ADEREZO DE CEBOLLA BLANCA</u>

Sabor muy fuerte, desagradable.

Gráfico 2.8

FOTOS FOCUS GROPUP

FUENTE: Propia
ELABO RACIÓN: Autores

<u>ADEREZO DE AJO</u>

Agradable sabor

Un poco dulce

Necesitaba más sal

Similar a la crema para los Shawarmas

<u>ADEREZO DE YOGURT</u>

(TIPO MAYONESA)

Sabor Agradable

Acidez y consistencia ideal

Gráfico 2.9

FOTOS FOCUS GROUP

FUENTE: Propia
ELABORACIÓN: Autores

ADEREZO DE AJO Y ESPECIES

Picante

Buen Sabor aunque no se distinguen los ingredientes

ADEREZO DE PEREJIL

Muy líquido

Necesita más sal

Sabor desagradable

ADEREZO DE ALBAHACA

No se ve fresco

Sabor un poco dulce

Gráfico 2.10

FOTOS FOCUS GROUP

FUENTE: Propia
ELABORACIÓN: Autores

ADEREZO CON MOSTAZA

No se distingue el sabor

Muy líquida

La idea del aderezo a base de yogurt fue muy elogiada e incluso los participantes nos dieron ciertas sugerencias como el uso de pectina para aumentar la consistencia de los aderezos.

Los dos aderezos que obtuvieron los mejores comentarios y las mayores calificaciones fueron:

- ✓ ADEREZO TIPO VINAGRETA
- ✓ ADEREZO DE AJO

En base a los resultados obtenidos en el Focus Group hemos decidido desarrollar los sabores anteriormente detallados, debido a la aceptación que demostraron los participantes al momento de degustarlas.

Gráfico 2.11

FOTOS FOCUS GROUP

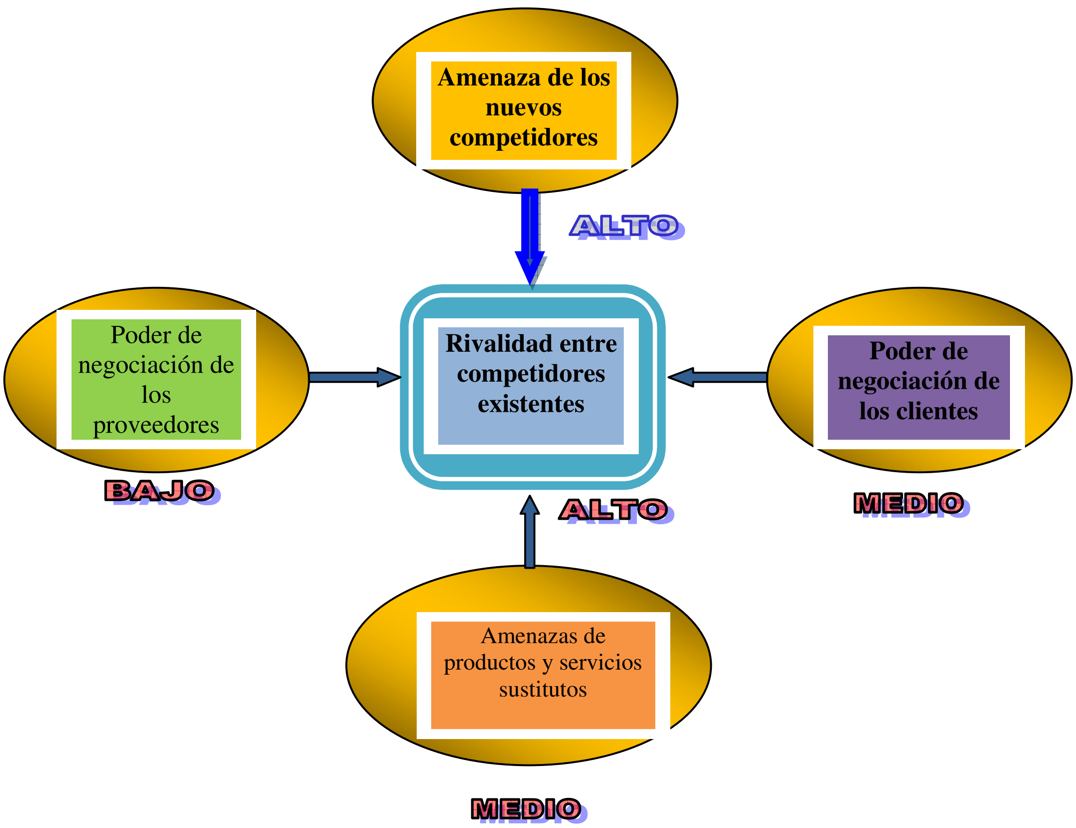
FUENTE: Propia
ELABORACIÓN: Autores

2.4. Análisis de Mercado

Las Cinco Fuerzas de Porter

Gráfico 2.12

LAS 5 FUERZAS DE PORTER



FUENTE: Tomado de http://commons.wikimedia.org, www.tonisa.com, www.eluniverso.com
ELABORACIÓN: Autores

Para poder entender mejor la dinámica que influye en nuestra industria y saber cuál es nuestra posición en ella, es necesario conocer y entender las 5 fuerzas de Porter.

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

RESULTADO: ALTA

El mercado es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. En este caso, Toni tiene muchos competidores, más de 60 industrias compiten en el sector lácteo, su principal negocio, por lo tanto, la amenaza de Nuevos Entrantes es alta; pero con su estrategia de diferenciación crea una poderosa barrera de entrada para sus competidores tanto actuales como futuros.

2. La rivalidad entre los competidores.

RESULTADO: ALTA

Esto quiere decir que para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Para Toni con más de 30 años en el mercado y gracias a su constante esfuerzo por mantener y elevar su valor de marca se encuentra muy bien posicionada en la mente de los consumidores. Día a día aparecen en el mercado nuevas marcas y en el sector alimenticio y de lácteos es aún más evidente

3. Poder de negociación de los proveedores.

RESULTADO: BAJO

Ya que un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Toni es el líder en la categoría de yogurt, con el 63% del mercado, Toni capta para el 11% de la producción lechera nacional; en sólo dos días posteriores a la incautación por la AGD, los ganaderos del Litoral expresaron su preocupación por este hecho, ya que tenían 400,000 litros de leche esperando ser entregados a la empresa, sin duda una cantidad importante para los productores lecheros, por lo que Toni se encuentra en una situación que le permitiría debilitar y ejercer presión sobre sus proveedores.

Además ciertas empresas que proveen a Toni de empaques, envases plásticos, azúcar y otros servicios, son compañías relacionadas, propiedad de un mismo grupo familiar de accionistas, en un principio fue la familia Isaías, actualmente, la familia Alarcón.

4. Poder de negociación de los compradores.

RESULTADO: MEDIO

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

La ventaja de Toni en este sentido es que su marca es líder en el mercado y se encuentra posicionada entre los consumidores, sus productos son reconocidos por su calidad e innovación, así como por fomentar un estilo de vida más saludable, además del alcance de su cobertura en los puntos de ventas, que en algunos casos llega al 95% a nivel nacional.

La contraparte es que el mercado está constantemente invadido por nuevas marcas y los compradores tienen cada vez más opciones para escoger.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

RESULTADO: MEDIO

Tendencia hacia leche de soya y a buscar opciones diferentes y más sanas (queso y leche de cabra). Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Aunque fuera de las 5 fuerzas definidas por M. Porter, el gobierno tiene sin duda una importante incidencia y muchos autores agregan éste al análisis como una 6ta fuerza.

El Gobierno

El gobierno puede limitar o impedir el ingreso o desarrollo de determinadas industrias, utilizando una normativa restrictiva. Estas restricciones son bastante utilizadas en temas de sanidad, alimentación y seguridad.

Mas con relación al gobierno, también se debe mencionar que desde el año pasado los principales directivos de esta empresa han tenido diversos enfrentamientos con el régimen, esto como resultado de la incautación de 96 compañías relacionadas al Grupo Isaías, entre estas Toni y Plásticos Ecuatorianos, propiedad de los hermanos Alarcón Alcívar, quienes aseguraron que estas dos empresas fueron compradas por su padre a la Familia Isaías en el año 1998. Administradores, proveedores y empleados enfrentaron momentos de tensión e incertidumbre durante los meses que duró la incautación, de Julio a Noviembre del 2008.

2.5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

- La idea de utilizar yogurt como un aderezo para acompañar las comidas tiene una gran aceptación, sobre todo en las mujeres, debido a que están más dispuestas al cambio de actitudes de compra
- En el segmento de mujeres podemos concluir que la mayoría tienen alguna iniciativa por cuidar su salud y mantener su figura, a diferencia de muchos hombres que no estarían dispuestos a cambiar el sabor y consistencia de los tradicionales aderezos, como la mayonesa, por un sabor más suave y ácido como el del yogurt, aunque los beneficios para su salud serian superiores a los de consumo común

- La elaboración de cremas y salsas con yogurt no es del todo desconocida para las personas, la introducción de comida de medio oriente como los conocidos shawarmas, ha logrado que la asimilación de este concepto sea más admisible.
- La consistencia de las salsas fue una de las principales observaciones, ya que para esta sesión de Focus Group las salsa y aderezos que se brindaron fueron preparados de forma casera, no se utilizó la pectina, uno de los ingredientes gelificantes más utilizados en la industria alimenticia, principalmente usado en la preparación de salsas y mermeladas
- Las actitudes de consumo de aderezos a base de yogurt se asocia a una opción light, o como ingrediente para acompañar ensaladas, ya que para muchos una ensalada es una comida poco atractiva, la idea de acompañar este tipo de comidas con un aderezo saludable de un contenido calórico más bajo que la mayonesa, hace que el concepto del aderezo de yogurt sea muy atrayente, mucho más cuando se evidencia la alta incidencia de enfermedades asociadas al consumo de grasas, que han hecho que muchas personas decidan cuidarse de ingerir cierto tipo de alimentos altos en grasas y carbohidratos.
- Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el presente estudio se ve evidenciado la tendencia de los consumidores de aderezos a innovar sin dejar de lado sus gustos tradicionales, esta idea se muestra como una

alternativa de consumo siempre y cuando posea las características de precio justo, fácil acceso de compra y buen sabor.

CAPÍTULO III

3. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

3.1. Misión y Naturaleza del Plan Estratégico

El Plan de Marketing Estratégico es una de las herramientas principales para lograr nuestros objetivos propuestos, uno de los cuales es conocer el perfil de los consumidores potenciales, sus gustos y preferencias con el fin de ofrecer lo que ellos desean y necesitan; además de realizar un análisis de la situación de la empresa, su entorno competitivo y oportunidades para que el nuevo producto que introduciremos para Toni, se implemente siguiendo el mismo esquema de alimentos funcionales y siga comunicando a los consumidores, que estos productos además de alimentarlos, contribuyen a una buena digestión, evitan enfermedades y apoyan al crecimiento, desarrollo y mantenimiento del cuerpo.

Considerando lo anterior, nuestra estrategia a utilizar es la diversificación de portafolio de productos, para así dar un valor agregado a la marca existente (Toni), creando una marca de aderezos que pueda competir en las estanterías con productos de la competencia y aprovechar también la particularidad que esta nueva línea de aderezos entra en la categoría de yogurt, el cual es uno de los productos en donde la empresa tiene mayor rentabilidad, para crear con esto una nueva unidad de negocios (aderezos) y una alternativa en el mercado.

El plan considerará los objetivos de posicionamiento a largo plazo, objetivos de maximizar oportunidades y minimizar las debilidades así como objetivos financieros.

3.2. Análisis de las Directrices de la Empresa

Con 30 años en el mercado, Industrias Lácteas Toni se muestra como una de las compañías más sólidas del país y que constantemente, generan nuevos productos para incrementar su oferta.

El mercadeo ha sido uno de los pilares fundamentales para que esta marca crezca hasta convertirse en lo que es actualmente.

Aunque tiene más de 30 años en el mercado sólo al principio mostró un Marketing más agresivo en lo que se refiere a lo publicitario, para posteriormente comunicar otras cosas muy importantes, como son los beneficios de la marca, con el objetivo de que la gente conozca lo que es Toni y su filosofía empresarial.

Gracias a un buen manejo del Marketing Estratégico, ha logrado desarrollar exitosamente el valor de la marca y ha logrado que esta sea un respaldo para el consumidor, de manera que si Toni lanza un nuevo producto, se espera que los consumidores tengan la plena seguridad que es bueno. Además esto fue a la par con el mantener a lo largo de los años la calidad de los productos.

A finales del 2007, un estudio ubicó a Toni como una de las marcas más recordables entre mujeres y niños.

3.3. Análisis FODA

El siguiente análisis de viabilidad o FODA proporcionará importante información para la estrategia:

FORTALEZAS

- Excelente recordación de la marca TONI
- La imagen de marca es excelente, en función de los atributos más relevantes para el consumidor: saludable, natural, digestivo.
- Marca líder en ventas en la categoría de yogurt y lácteos
- Reconocida experiencia de sus ejecutivos.
- Cuenta con una Red de Distribución bien desarrollada que alcanzan una cobertura nacional y amplia presencia en supermercados y puntos de venta.
- La relación valor de marca – precio es favorable.
- Cuenta con certificaciones ISO9000, ISO14000 y un sólido Sistema de Gestión de Calidad y Protección del Medio Ambiente.
- Pioneros en introducir la tecnología del Lactobacillus con el Lactobacillus GG.

Cuadro No. 3.1

No.	FORTALEZAS	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
1	Excelente recordación de la marca TONI	0.2	4	0.8
2	La imagen de marca es excelente, en función de los atributos más relevantes para el consumidor: saludable, natural, digestivo.	0.15	4	0.6
3	Marca líder en ventas en la categoría de yogurt y lácteos	0.25	4	1
4	Reconocida experiencia de sus ejecutivos	0.05	3	0.15
5	Cuenta con una Red de Distribución bien desarrollada que alcanzan una cobertura nacional y amplia presencia en supermercados y puntos de venta.	0.15	4	0.6
6	La relación valor de marca – precio es favorable.	0.05	3	0.15
7	Cuenta con certificaciones ISO9000, ISO14000 y un sólido Sistema de Gestión de Calidad y Protección del Medio Ambiente	0.05	3	0.15
8	Pioneros en introducir la tecnología del Lactobacillus con el Lactobacillus GG.	0.1	4	0.4
	TOTAL	**1**		**3.85**

FUENTE: Diario El Universo, Revista Vistazo, Toni S. A
ELABORACIÓN: Autores

OPORTUNIDADES

- Existe una tendencia creciente hacia el cuidado de la Salud, la Estética y hábitos alimenticios más saludables
- La Industria Láctea aporta al 8% del PIB y el consumo por habitante de productos lácteos es de 110 litros al año
- El mercado de alimentos y bebidas no alcohólicas mueve alrededor de U$D 400 millones por mes.
- Disposición de los Ministerios de Educación y Salud, que exige la comercialización de más alimentos saludables dirigidos a la población infantil
- Desde Agosto del presente año los lácteos y embutidos han sido exonerados del pago del 12% del IVA.

Cuadro No. 3.2

No.	OPORTUNIDADES	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
1	Existe una tendencia creciente hacia el cuidado de la Salud, la Estética y hábitos alimenticios más saludables	0.35	4	1.4
2	La Industria Láctea aporta al 8% del PIB y el consumo por habitante de productos lácteos es de 110 litros al año	0.2	4	0.8
3	El mercado de alimentos y bebidas no alcohólicas mueve alrededor de U$D 400 millones por mes.	0.25	4	1
4	Disposición de los Ministerios de Educación y Salud, que exige la comercialización de más alimentos saludables dirigidos a la población infantil	0.05	2	0.1
5	Desde Agosto del presente año los lácteos y embutidos han sido exonerados del pago del 12% del IVA	0.15	3	0.45
	TOTAL	1		3.75

FUENTE: Diario El Universo, Revista Vistazo, Toni S. A.
ELABORACIÓN: Autores

DEBILIDADES

- El yogurt, su principal producto, no forma parte de la canasta básica
- Pérdida de la credibilidad de su imagen como resultado de la incautación de la AGD.
- Temor e incertidumbre de empleados y proveedores por la incautación de la empresa ocurrida en Julio del 2008
- Enfrentamientos de sus principales directivos con el gobierno **(ANEXOS 3.1 Y 3.2)**

Cuadro No. 3.3

No.	DEBILIDADES	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
1	El yogurt, su principal producto, no forma parte de la canasta básica	0.2	2	0.4
2	Pérdida de la credibilidad de su imagen como resultado de la incautación de la AGD.	0.35	3	1.05
3	Temor e incertidumbre de empleados y proveedores por la incautación de la empresa ocurrida en Julio del 2008	0.25	2	0.5
	Enfrentamientos de sus principales directivos con el gobierno	0.2	2	0.4
	TOTAL	1		2.35

FUENTE: Diario El Universo, Revista Vistazo, Toni S. A.
ELABORACIÓN: Autores

AMENAZAS

- 60 industrias compiten en el mercado de lácteos y cada año se incrementan con la entrada de empresas nacionales y extranjeras.
- La Cía. Colombiana Alpina compró el 100% de las acciones del Kiosco.
- El grupo peruano Gloria compró Lechera Andina a Supermaxi.

- El gobierno interviene fijando el precio de la leche
- Los Productores de leche están agremiados y pueden ejercer presión para pedir aumento de precios y atención a su sector
- La crisis financiera Nacional e Internacional.

Cuadro No. 3.4

No.	AMENAZAS	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
1	60 industrias compiten en el mercado de lácteos y cada año se incrementan con la entrada de empresas nacionales y extranjeras.	0.25	2	0.5
2	La Cía. Colombiana Alpina compró el 100% de las acciones del Kiosco.	0.1	2	0.2
3	El grupo peruano Gloria compró Lechera Andina a Supermaxi.	0.1	2	0.2
4	El gobierno interviene fijando el precio de la leche	0.15	3	0.45
5	Los Productores de leche están agremiados y pueden ejercer presión para pedir aumento de precios y atención a su sector	0.2	3	0.6
6	La crisis financiera Nacional e Internacional.	0.2	3	0.6
	TOTAL	1		2.55

FUENTE: Diario El Universo, Revista Vistazo, Toni S. A.
ELABORACIÓN: Autores

CONCLUSIONES DEL FODA

FORTALEZAS + OPORTUNIDADES

Introducir una nueva línea de productos derivados del yogurt, aprovechando su posicionamiento de mercado y reconocimiento de marca, enfocada en un segmento y uso diferente.

Incursionar en el mercado Internacional aprovechando el posicionamiento local de imagen y marca.

DEBILIDADES + OPORTUNIDADES

Crear una línea de productos dirigida a las clases populares para participar en los programas de gobierno.

FORTALEZAS + AMENAZAS

Campaña informativa para comunicar a sus consumidores y proveedores sobre la real situación de la empresa para evitar la incertidumbre y especulaciones.

AMENAZAS + DEBILIDADES

Aumentar la publicidad en los medios de comunicación con mayor rating para dar una imagen de estabilidad y confianza.

3.4. Análisis de la Participación y el Crecimiento de la demanda

Gráfico 3.1

MATRIZ BCG

FUENTE: Propia
ELABORACIÓN: Autores

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, fue desarrollada por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a decidir entre distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar.

La matriz BCG tiene dos dimensiones: participación de mercado y crecimiento del mercado. Con esto se dan cuatro situaciones:

Rápido crecimiento, Alta Participación en el Mercado: Estrella

Utilizan grandes cantidades de efectivo y son líderes en el negocio, por lo tanto deben generar también grandes cantidades de dinero. Dentro de esta posición se encuentra el producto Yogurt, por lo que aprovecharemos esta posición para realizar el lanzamiento de nuestra nueva marca de Aderezo de Yogurt.

Los productos estrellas tienen generalmente dificultades para balancear su flujo de efectivo neto. Sin embargo, si está necesitada de liquidez debe hacerse cualquier esfuerzo para mantener su participación de mercado, porque las recompensas serán vacas lecheras si se guarda la participación de mercado.

Entonces, si el mercado está creciendo hay que invertir dinero para mantener la posición y mucho más para crecer. Esto hace que las ganancias sean pocas pero que crezca el volumen de negocio. Cuando el mercado se estabiliza las ganancias son grandes.

Alto Crecimiento y Baja Participación de Mercado: Incógnita

No se sabe bien qué puede pasar con ese negocio y la clave está en que necesita mucho dinero para funcionar. Las líneas que están en esta posición son Profit y Té helado, debido a que son líneas nuevas en el negocio. En igual situación se encuentra Tampico debido al ingreso al mercado de importantes competidores como Cifrut, Del Valle, Pulp, entre otros, que han mermado importantemente la participación de esta marca.

Este tipo de marcas tiene las peores características de efectivo de todas, debido a las altas demandas de efectivo y la generación de bajos retornos como resultado de la baja participación de mercado.

Si la participación del mercado se mantiene invariable, las incógnitas sólo absorberán grandes cantidades de efectivo.

Se debe invertir fuertemente o liquidar; o no invertir nada y generar algún nivel de efectivo. Hay que aumentar la participación de mercado o entregar el efectivo.

Bajo Crecimiento de Mercado y Alta Participación de Mercado: Vaca Lechera

Sin invertir mucho dinero ni gestión se generan grandes cantidades de ingresos. En sí las empresas con muchos negocios financian todos sus otros negocios con este tipo de unidades. Los productos que están dentro de esta categoría son: Queso Crema, Leche y Gelatoni.

Lento crecimiento de Mercado y Poca Participación de Mercado: Perro

Es un negocio que no presenta muchas posibilidades, en general las empresas tienden a deshacerse de este tipo de negocios. Dentro de esta categoría se encuentra el producto Ovit, aguas saborizadas.

Se debe evitar y disminuir el número de Perros en una compañía.

Hay que tener cuidado en emprender costosos planes de rescate, e debe entregar el efectivo, si no, deben ser liquidados.

Un mercado estable en su crecimiento es predecible y fácil de administrar. Pero la estabilidad implica también que no hay sorpresas excelentes, ni grandes oportunidades.

3.5. Análisis de Segmentación-Targeting y Posicionamiento

3.5.1. Macro Segmentación

El análisis de macro-segmentación permite tomar un mercado referencial inicial desde el punto de vista del comprador, de acuerdo a tres dimensiones: Las funciones o necesidades, las tecnologías y los grupos de compradores.

Funciones o necesidades: Responde a la pregunta ¿Qué necesidades satisfacer?

Facilitar y complementar la alimentación en el hogar de manera saludable con la calidad y características exigidas por el consumidor.

Tecnología: Responde a la pregunta ¿Cómo satisfacer estas necesidades?

Industrias Lácteas Toni en su constante búsqueda por satisfacer la necesidad de alimentar saludablemente a la población y fomentar hábitos alimenticios adecuados, lanza la línea de salsas o aderezos de yogurt saborizados con especies; apoyándose y brindando todo un concepto nuevo en aderezos, sugiriendo la implementación de un cambio saludable en la alimentación al sustituir los aderezos y salsas consumidos generalmente por un producto que contiene todos los beneficios y ventajas atribuidas al yogurt, dando a conocer al consumidor nuevas recetas, formas de preparar y combinar sus alimentos; momentos, lugares y demás complementos que les permitan disfrutar de una deliciosa comida sin perjudicar su salud.

Grupos de compradores: Responde a la pregunta ¿A quién satisfacer?

Familias, de clase social media, media-alta y alta, conformados por matrimonios jóvenes con hijos pequeños y otros sin hijos, hogares, que están buscando alimentos saludables y prácticos. Así también, son de especial interés los "Adultos Mayores", quienes generalmente están preocupados por el cuidado de su salud o por mejorar de algún padecimiento, sin dejar a un lado sus comidas preferidas.

De esta manera este segmento estaría orientado a consumir, cierto tipo de productos que les brinde facilidad en su preparación, complementando su alimentación en el hogar de una manera saludable y con un delicioso sabor.

Producto Mercado: El producto mercado define el mercado a través de las funciones y necesidades, las tecnologías y el grupo de consumidores a satisfacer.

La línea de aderezos Toni está dirigida a personas que tienen algún interés o motivación por consumir productos saludables, de fácil preparación, para ahorrar tiempo y poder desarrollar sus actividades diarias.

Prefieren los productos de más alta calidad existentes en el mercado y cuentan con el poder adquisitivo suficiente para adquirirlas. Siempre que les facilite y complemente su alimentación diaria en el hogar de manera saludable.

Los competidores son: Maggi, Alacena, Gustadina, Facundo, Chivería, Alpina, Pura Crema, entre otros.

3.5.2. Micro Segmentación

Dentro del producto mercado, se identifican grupos de compradores de acuerdo a varias características, quienes consumirán la línea especial de Toni con salsa y aderezos a base yogurt.

Estos grupos de compradores se clasifican según:

- **Localización**: Sectores de clase social media, media alta y alta de la ciudad de Guayaquil.
- **Ciclo de vida:** Matrimonios jóvenes con hijos pequeños y otros sin hijos, hogares, solteros jóvenes y adultos mayores
- **Sexo**: femenino (principalmente)
- **Actividad**: Trabajo estable, amas de casa
- **Intereses**: Cuidar su alimentación, mantener una buena figura y buen estado físico

  Opiniones: Comunidad, sociedad, negocios, retos, futuro, ellos mismos

3.6. Matriz Oportunidades Producto-Mercado (Ansoff)

La matriz de Ansoff (Producto-Mercado) ubica al producto según su estrategia de crecimiento en el mercado en uno de los siguientes cuadrantes:

Gráfico 3.2

MATRIZ OPORTUNIDADES PRODUCTO-MERCADO (ANSOFF)

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES		Naturezzo
MERCADOS NUEVOS		

FUENTE: Propia
ELABORACIÓN: Autores

La Línea de aderezos Toni elaborados con yogurt será dirigida a familias con hijos, mujeres, solteros jóvenes y adultos mayores, clientes de la categoría pero compradores a otras marcas de aderezos, como también, a los clientes actuales de Yogurt Toni, por esto, la estrategia es desarrollar el producto en el mercado por medio de penetrar el producto con publicidad y promociones que provoque en los consumidores interés y deseos de consumirlo.

3.7. Planteamiento Estratégico y Objetivos del Plan

3.7.1 Planteamiento Estratégico de la Nueva Línea de Aderezos para Toni

Este lanzamiento desarrollará el valor de marca, el cual se asociará con las virtudes de innovación y variedad atribuidas a la marca respaldadota, Toni, características que siempre debe comunicar al ser el líder de la categoría así como ir un paso adelante de la competencia desarrollando nuevas opciones en productos alimenticios.

3.7.2 . Objetivos Generales del Plan Estratégico de Marketing

- Desarrollar el valor de marca de Toni
- Comunicar la existencia de la nueva línea de aderezos a su audiencia meta y sus beneficios de manera efectiva alcanzando un 8% de TOP of MIND.

- Penetrar en al menos el 60% de los puntos de distribución actuales de Toni.
- Lograr rentabilidad financiera con el proyecto.

CAPÍTULO IV

4. PROGRAMA DE MARKETING OPERATIVO

4.1. Definición de la Estrategia Operativa

Los siguientes programas definen las cuatro P´s que se han desarrollado en función de lo que se debe implementa para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico de Marketing.

4.1.1. Objetivos Generales del Plan Estratégico de Marketing

El objetivo del Plan de Marketing Estratégico es crear valor para nuestros clientes potenciales.

El Plan de Marketing Estratégico es un proceso por el que se busca:

- Conocer las necesidades actuales y futuras de los consumidores.
- Identificar diferentes grupos de compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado.
- Valorar el potencial e interés de esos segmentos.
- Desarrollar el valor de marca de Industrias Lácteas Toni
- Comunicar la existencia de la nueva línea de aderezos de Toni al grupo objetivo y sus beneficios de manera efectiva.
- Desarrollar una excelente distribución.
- Lograr Rentabilidad Financiera con el Proyecto.

Esto se logrará teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, orientándola hacia las oportunidades de mercado, desarrollando un Plan de Marketing periódico con los objetivos de posicionamiento descritos.

El plan considerará los objetivos de posicionamiento a largo plazo, objetivos de maximizar oportunidades y minimizar las debilidades así como objetivos financieros.

4.1.2. Acciones Generales del Plan Estratégico de Marketing

PRODUCTOS

- Naturezzo sabor Vinagreta en unidades de 250 gr.
- Naturezzo sabor Ajo en unidades de 250 gr.

PRODUCCIÓN

La nueva línea de aderezos de Toni se producirá bajo las mismas normas de calidad, eficiencia y productividad que caracterizan a todos sus productos En este proyecto presentamos un breve bosquejo de cómo llevaría a cabo este proceso. **(Ver Anexo 4.1)**

PROMOCIÓN

La primera acción que se llevará a cabo es la de presentar a los consumidores la nueva aplicación del yogurt; y sobretodo dar a conocer las ventajas y beneficios que ésta implica. La comunicación usará como medios principales a la prensa escrita y a la televisión, se anunciará a la marca en revistas, periódicos dominicales, espacios de cocina y revistas familiares de TV; se promocionará la nueva marca a los consumidores actuales, a través muestreos que acompañen a los productos de mayor demanda, como Yogurt y Queso Crema y la publicación de recetas con la utilización de nuestro producto.

4.2. Programa de Producto

Nuevo Producto a Introducir: *Naturezzo*

Gráfico 4.1

FUENTE: www.directoalpaladar.com
ELABORACIÓN: Autores

El interés por llevar una dieta equilibrada y por supuesto saludable, afortunadamente se difunde y es adoptado por muchas familias, pero nos negamos a prescindir de lo sabroso de muchos platos, su salsa.

Objetivo: Introducir una nueva línea de salsas y cremas elaboradas a base de yogurt para aderezar las comidas

Características:

- ✓ Elaboradas con yogurt
- ✓ Sabores: Ajo y Vinagreta.
- ✓ Para acompañar ensaladas, carnes, mariscos, arroz, verduras, menestras; y también para untar en sánduches en lugar de mayonesa.
- ✓ Empaque: Tetra pack
- ✓ Cantidad: 250 g

Beneficios y Ventajas:

- ✓ Alivianan las comidas, son más digestivas y contienen todos los beneficios de yogurt
- ✓ Ayudan a mantener nuestra figura y a cuidar la Salud
- ✓ Reducen el aporte energético de las comidas (calorías)

✓ Hacen que las comidas sean más fáciles y rápidas de preparar.

Producto Multiatributo

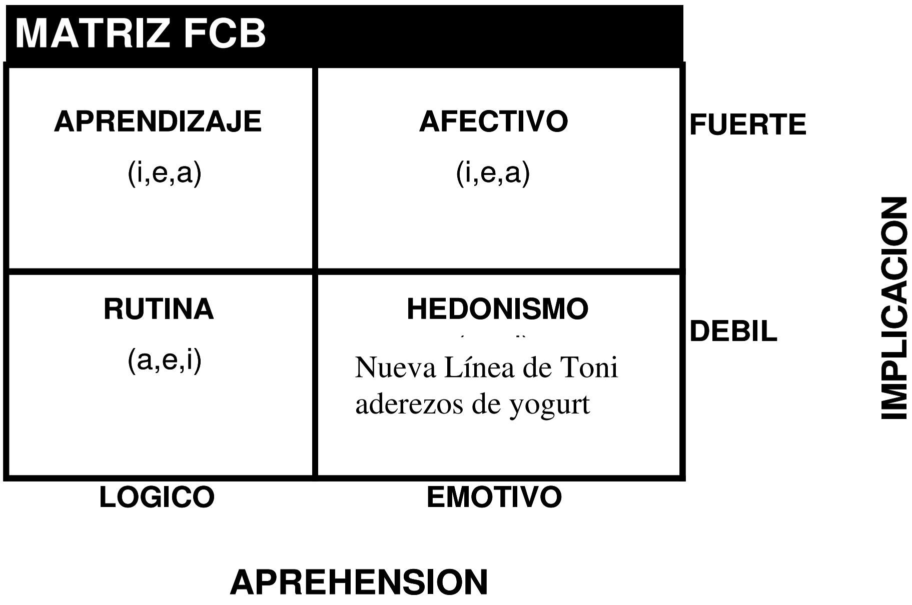
- SERVICIO BASE: complementar las comidas con rico y saludable aderezo de yogurt combinado con otras especies.
- SERVICIO NECESARIOS: buena consistencia, diversidad de sabores, envase de tetrapack, fácil de preparar o añadir, nutritivo, bajo en calorías.
- SERVICIO AÑADIDO: guía de recetas practicas para acompañar esta deliciosa salsa, tabla nutricional, consejos claves para conservar una buena salud.

Ventaja Competitiva

Ser la primera salsa o aderezo a base de yogurt en el mercado.

Gráfico 4.2

MODELO DE IMPLICACIÓN FCB



ELABORACIÓN: Autores

Esta nueva línea de aderezos a base de Yogurt se ubica en el cuadrante de hedonismo debido a que es un producto de Implicación Débil y su Aprehensión es sumamente Emotiva; Naturezzo no es un producto que las personas comprarían como una necesidad básica, al contrario lo comprarían por vanidad y el placer de comer rico y a la vez saludablemente.

IDENTIDAD DE LA MARCA (BRANDING)

NECESIDAD BÁSICA: Alimentarse Saludablemente.

MARCA COMO PRODUCTO:

Funcional:	Salud
	Practicidad
	Cuidado estético
	Mejora la digestión
Emocional:	Saludable
	Levanta la autoestima
	Exquisito sabor
	Experiencia única

MARCA COMO ORGANIZACIÓN (Toni S. A.):

- Industria Ecuatoriana
- Alimentos funcionales
- Implementa Programas Sociales
- Líder en su categoría.
- Eslogan: ¡Si es Toni te hace bien!
- Innovación y tecnología LGG
- Confiable

- Altísimos estándares de calidad
- Posee Marcas líderes
- Ajusta sus productos a las necesidades de sus clientes
- Productos revolucionarios
- Productos saludables

Nombre de la Línea y Beneficio Principal

El nombre del grupo de productos y su eslogan son:

"Naturezzo"
"El placer de comer sano"

La connotación del nombre hace referencia a los siguientes adjetivos: natural, aderezo, salud, italiano, esto debido a la doble z; los cuales son muy positivos para esta línea de productos. Su beneficio principal es: Comer rico y sano a la vez.

POSICIONAMIENTO

Nuestro posicionamiento intenta ocupar un nuevo lugar en la mente de los consumidores y es el siguiente: *"El aderezo más sano del mercado"*

Logotipo de la nueva línea de aderezos a base de yogurt de Toni

Gráfico 4.3

LOGOTIPO + ISOTIPO = ISOLOGOTIPO

Naturezzo

ELABORACIÓN: Diseño Gráfico de Gisella Quintana

Diseño de Empaques

Los empaques se diseñaron pensando en comunicar las delicias de nuestra gastronomía y también salud; éstos son los siguientes:

Gráfico 4.3

TIPO DE ENVASE Y TAPA

FUENTE: www.tetrapak.com.co
ELABORACIÓN: Tetrapak

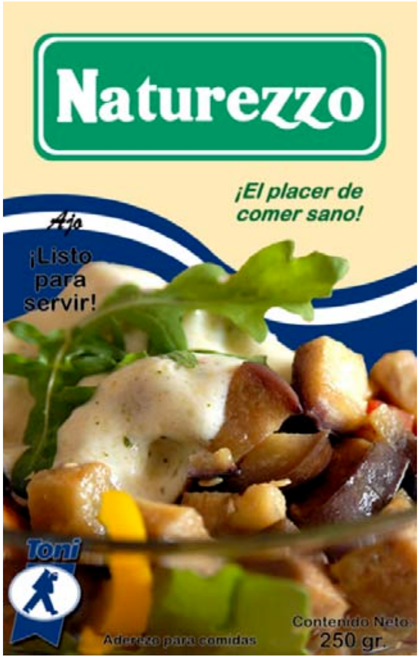
Gráfico 4.4

EMPAQUE NATUREZZO SABOR VINAGRETA

FUENTE gettyimages.com
ELABORACIÓN: Diseño Gráfico de Gisella Quintana

Gráfico 4.5

EMPAQUE NATUREZZO SABOR AJO



FUENTE: gettyimages.com
ELABORACIÓN: Diseño Gráfico de Gisella Quintana

4.3. Programa de Precio

Desde el punto de vista del Marketing, el precio es el dinero u otras consideraciones que se intercambian por la propiedad o uso de un bien o servicio, el cual debe de ser justo tanto para el cliente como para la empresa, de manera que cubra los beneficios al cliente y le reporte a la empresa rentabilidad.

Objetivo de la Asignación del Precio.

Los principales objetivos que tiene nuestro proyecto con respecto a la asignación del precio del producto son los siguientes:

- ✓ Introducir el producto en el mercado
- ✓ Lograr posicionar el producto adecuadamente ante los consumidores
- ✓ Rentabilizar este producto

Con estos objetivos lo que se busca es maximizar la rentabilidad de este negocio, tanto a corto como a largo plazo.

Niveles de Precio y Colocación del Producto.

La empresa debe desarrollar por primera vez su nivel de precios para este producto, aunque ya tiene experiencia debido a que mantiene líneas de productos de Yogurt y Leche, es así que es necesario situar al producto ante el consumidor mostrando una relación positiva de calidad y precio. Con esto tenemos que los diferentes niveles de precios pueden ser:

- NIVEL SUPREMO: es la marca de oro, su precio es bastante alto y está dirigido para estatus muy altos
- NIVEL DE LUJO: son marcas consideradas excelentes en calidad, buen estatus destinada para niveles altos
- NECESIDADES ESPECIALES: están destinados para satisfacer necesidades y requerimientos especiales, a distintos niveles
- PRECIOS INTERMEDIOS: son marcas promedio para los mercados masivos, normalmente para los estatus medios o para generar valor en estatus más altos
- PRECIOS CÓMODOS/CONVENIENCIA: precios que normalmente se perciben como rebajados, con descuentos o de ofertas, convenientes o precios denominados cómodos, para estratos medios normalmente
- YO TAMBIÉN, PERO MAS BARATO: son aquellos que desafían a la competencia con un precio muy interesante y una calidad aceptable, dirigidos para aquellos mercados que buscan nuevas opciones de mejor costo o requieren un buen producto de no tan alto precio y sin mucho estatus, normalmente para la clase media-baja
- SOLO EL PRECIO: son las marcas cuyo único atractivo es el precio, de producción económica y calidad económica, para estratos bajos

Dado esto se tiene que nuestro aderezo de Yogurt se ubicará en el nivel de precios “Necesidades Especiales”, debido a que este producto está dirigido a la clase media, media-alta y alta, con necesidades especiales en sus consumos, en relación a salud, practicidad y sabor.

Variables Para la Selección de Precio

Para determinar el precio de venta de este producto se considerarán los siguientes criterios:

Cuadro No. 4.1

CÁLCULO PRECIO UNITARIO

DETALLE	MEDIDA	UNIDAD	CAJA (24 Uni)
Cantidad	gr.	250	6000
Costo de Venta	Unidad	0,56	13,55

ELABORACIÓN: Autores

Cuadro No. 4.2

PRECIOS PROMEDIO PRODUCTOS SIMILARES SALSAS Y ADEREZOS

PRODUCTOS COMPETENCIA	CANTIDAD X UNIDAD (GR)	PRECIO	PRECIO X UNIDAD	PRECIO A UNIDAD DE 250 GR
MAYONESA MAGGI VIDRIO	220	$1.60	$0.01	$ 1.82
MAYONESA MAGGI LIGHT VIDRIO	220	$1.50	$0.01	$ 1.70
MAYONESA MAGGI SACHET	350	$3.35	$0.01	$ 2.39
MAYONESA MAGGI SACHET	100	$0.60	$0.01	$ 1.50
MAYONESA GUSTADINA SACHET	200	$0.95	$0.00	$ 1.19
MAYONESA GUSTADINA SQUIZ	300	$1.65	$0.01	$ 1.38
MAYONESA GUSTADINA LIGHT SQUIZ	310	$1.95	$0.01	$ 1.57
MAYONESA KRAFT VIDRIO	227	$1.50	$0.01	$ 1.65
MAYONESA KRAFT VIDRIO	284	$2.10	$0.01	$ 1.85
MAYONESA LOS ANDES FCO PLAST	330	$1.80	$0.01	$ 1.36
S TOMATE GUSTADINA SQUIZ	360	$1.30	$0.00	$ 0.90
S TOMATE GUSTADINA LIGHT SQUIZ	360	$1.50	$0.00	$ 1.04
GUSTADINA GOLF SQUIZ	340	$1.60	$0.00	$ 1.18
SALSA AJI INDIO BRAVO FCO PLAST (PRONACA)	100	$0.65	$0.01	$ 1.63
SALSA CESAR FCO PLAST (TERRAFERTIL)	320	$3.50	$0.01	$ 2.73
MOSTAZA MAGGI VIDRIO	240	$0.92	$0.00	$ 0.96
SALSA GUACAMOLE PACOSE SACHET	235	$1.62	$0.01	$ 1.72

FUENTE: Mi Comisariato, Supermaxi
ELABORACIÓN:Autores

Cuadro No. 4.3

RESULTADO ANÁLISIS DE PRECIOS

	PRECIO X GRAMO	PRECIO A 250 GR
Promedio	$0.01	$1.56
Varianza	$0.00	$0.00
Desviacion Estandar	$0.00	$0.48

ELABORACIÓN: Autores

- Precio del Yogurt Natural Toni en el mercado: 2.41 el litro
- Valor percibido por el comprador, capacidad adquisitiva del mercado y la propensión a la compra.
- El tiempo en que queremos recuperar la inversión.

Dado esto se tiene que se propondrá los siguientes precios, considerando los precios de venta al público y precios en supermercados:

Cuadro No. 4.4

PRECIO SUGERIDO			
DETALLE	MEDIDA	UNIDAD	CAJA (24 Uni)
Cantidad	gr	250	6000
PVP Sugerido	Unidad	2.05	49.20
PV Minorista	Unidad	1.64	39.36
PV Mayorista	Unidad	1.48	35.42
Costo de Venta	Unidad	0.52	12.48
Margen Ganancia	Unidad	0.96	22.94

ELABORACIÓN: Autores

Como podemos observar nuestro producto adoptará una posición en la cual el comprador perciba que éste es un producto saludable, nutritivo, que cumple con altos estándares de calidad, con beneficios especiales para gustos especiales, por lo que el precio propuesto deberá de ser mayor que el precio promedio del mercado, éste será de $2.05 para el consumidor final y se aplicarán descuentos para los distribuidores mayoristas y minoristas, tal como se muestra en la tabla anterior.

4.4. PROGRAMA DE DISTRIBUCIÓN

La distribución se refiere en especial sobre las diferentes estrategias que tomará la empresa en materia de cobertura y penetración de los productos de la compañía en los diferentes territorios o zonas de ventas y su respectiva comercialización. Aquí intervienen de manera decisiva los canales de distribución. La distribución puede ser local, regional o nacional en la medida en que la empresa pueda cubrir el mercado, así tenemos que dado los objetivos de la empresa la distribución será a nivel local.

Para esto se tiene que los principales retos que la empresa se impone con relación a la comercialización son:

- A partir de una distribución óptima se puede colocar el producto de manera eficiente ante nuestros consumidores, para que sean comprados en base a nuestras expectativas económicas.
- Mantener un margen de contribución satisfactorio al distribuirlo por medio de los diferentes canales de distribución que se seleccionarían.
- Establecer por medio de los canales de distribución, una forma de comunicación, promoción y publicidad de nuestro producto para el cliente.

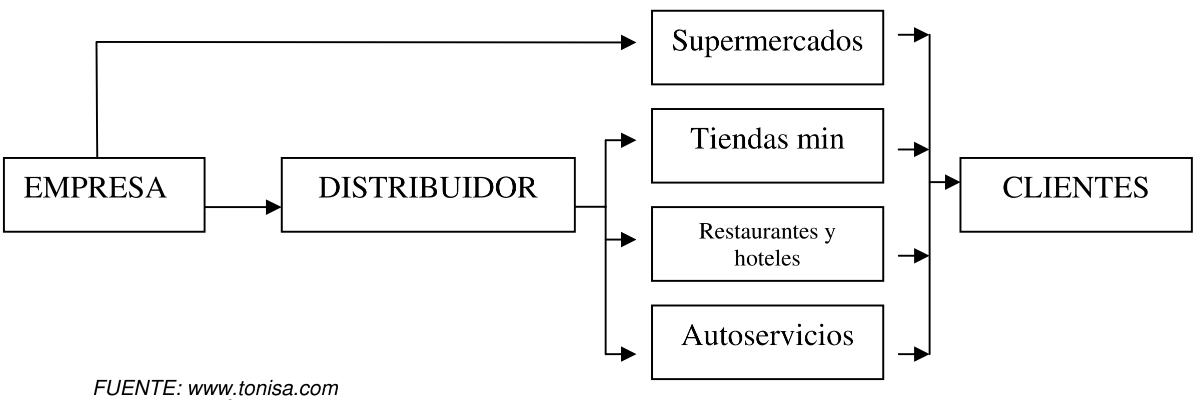
Selección de los canales de distribución

Si consideramos las diversas alternativas de distribución y además tomamos en cuenta los canales existentes que mantienen la empresa, tenemos que estos serían: los supermercados, minimarkets, tiendas y autoservicios ubicados en sectores de la cuidad considerados de mayor nivel adquisitivo, así también tendríamos como potenciales clientes a restaurantes y hoteles con los cuales se puede lograr un convenio de distribución.

Con estos distribuidores se podría cubrir el 100% de los clientes a los que actualmente vende la empresa, con sus otras líneas de productos, tenemos que la distribución y los niveles de intermediarios serian:

Con estos distribuidores se podría cubrir el 100% de los clientes a los que actualmente vende la empresa, con sus otras líneas de productos, tenemos que la distribución y los niveles de intermediarios serian:

Gráfico 4.6
CANALES DE DISTRIBUCIÓN



FUENTE: www.tonisa.com
ELABORACIÓN: Autores

Así tenemos que la distribución serÍa a partir de una red de distribución propia por medio de intermediarios autorizados (Gendisca), así como una serie de intermediarios (mayoristas distribuidores de productos de consumo masivo) para tiendas, autoservicios y restaurantes y hoteles, los cuales tienen experiencia en la distribución y podrían explotar el mercado de una manera más eficiente y óptima pues tienen una cartera de clientes establecidas, lo que sería beneficioso para los intereses económicos de la empresa a corto plazo, pues con esta estrategia se cubriría el mercado de una forma rápida y eficaz.

Consideraciones Económicas de la Distribución

Dado los aspectos sobre la distribución que se trataron anteriormente, se tiene que para lograr los objetivos será necesario que la empresa establezca un nivel de penetración de su producto de tal forma que la demanda reaccione a la oferta de este aderezo y la organización pueda recuperar rápidamente su inversión en publicidad, promoción, comunicación y producción, por lo que la empresa debe direccionar los esfuerzos en implementar a una plataforma comunicacional para lograr una reacción del mercado adecuada y de establecer una cobertura a partir de los supermercados, autoservicios, restaurantes, distribuidores mayoristas y minoristas para poder colocar el producto ante el consumidor, de tal forma que este pueda adquirirlo y consumirlo.

Dado esto se puede indicar que las ventas estarán en función de la fortaleza y el esfuerzo de la distribución, la publicidad y las estrategias promociónales, por esto se tendrá que para el primer año se espera una cobertura del 85% de la demanda objetiva, considerando que este producto se venderá únicamente en la ciudad de Guayaquil. Para luego expandirse al resto del Ecuador.

Es así que si consideramos los datos ofrecidos por la encuesta realizada para este proyecto y tomamos en cuenta datos de consumo sobre este tipo de productos (aderezos), tenemos que el promedio de unidades que consumiría una familia al mes sería de 1.33 frascos (250gr), tal como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro No. 4.5

CÁLCULO DE LA DEMANDA		
		Unidad de Medición
Consumo Promedio	24	veces x mes
Consumo x porción	14	gr
Veces consumo x frasco	18	veces
unidades necesarias x mes	1.33	unidades

ELABORACIÓN: Autores

Con esto tenemos que si consideramos que existen 550000 familias en la ciudad, de las cuales consideramos que el mercado objetivo (clase social media-alta, alta) es del 15% de la población y además se toman en cuenta algunos parámetros acerca de la propensión a la compra de este producto, tenemos que nuestro mercado demandaría 48447 unidades de este producto para el mes de lanzamiento, los cuales se venderían a $ 2.05 la unidad a consumidor final.

Cuadro No. 4.6

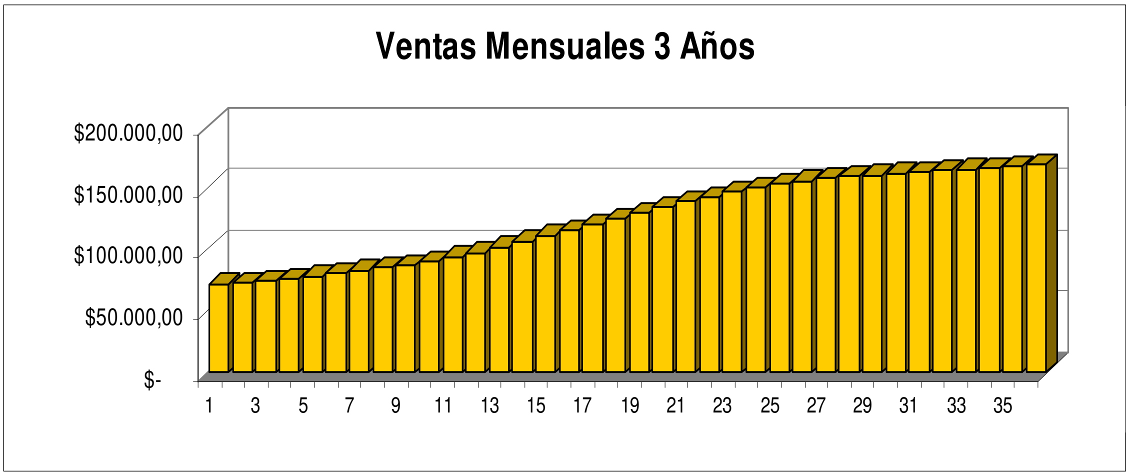
DEMANDA EN UNIDADES DEL PRODUCTO	
Número de familias Gye	550000
% Mercado Objetivo	15%
% Consumo aderezos	96,67%
Intencion de compra	82,67%
% participacion de mercado	65%
% cobertura de mercado	85%
DEMANDA CUBIERTA	36426
DEMANDA CUBIERTA FRASCOS	48447

ELABORACIÓN: Autores

Es con esto que las ventas para los primeros años serian las siguientes:

Gráfico 4.7

VENTAS ANUALES



ELABORACIÓN: Autores

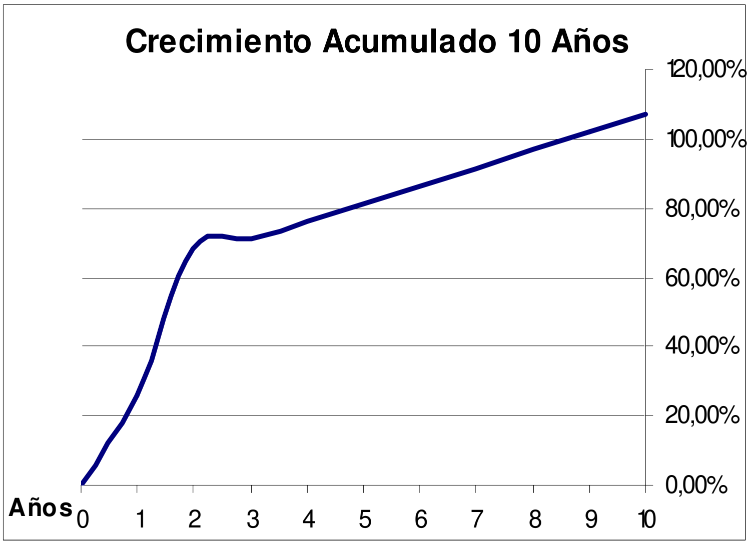
Cuadro No. 4.7

INGRESOS POR VENTAS

	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
NATUREZZO TONI					
Ingresos:					
Ingresos por productos	$986.610	$1.518.576	$1.939.272	$2.074.879	$2.181.043
Total Ingresos	**$986.610**	**$1.518.576**	**$1.939.272**	**$2.074.879**	**$2.181.043**

ELABORACIÓN: Autores

Gráfico 4.8



ELABORACIÓN: Autores

4.5. Programa de Promoción y Publicidad

4.5.1. Definición de los Objetivos del Plan de Comunicación

El objetivo fundamental del lanzamiento de la nueva línea de productos de aderezos a base de yogurt es la de aumentar el valor de marca en los consumidores de la categoría asociándola con la innovación y la variedad, por esto los objetivos de comunicación se definen de la siguiente forma:

1. Aumentar el valor de Toni en la percepción de los consumidores de la categoría.
2. Mostrar a los consumidores de la categoría Yogurt una nueva variedad y dar a conocer que Toni siempre está innovando en su mercado.
3. Informar al grupo objetivo de la existencia de la nueva línea Especial de cremas o aderezos a base de yogurt.
4. Motivar el impulso de prueba de los nuevos productos.
5. Que el Grupo Objetivo crea que nuestro aderezo le ayudará a cuidar su Salud y calidad de vida.
6. Que el Grupo Objetivo sienta que nuestro aderezo va con su estilo de vida.
7. Que el Grupo Objetivo perciba nuestro aderezo como una deliciosa opción para hacer saludables sus comidas.

Concepto Central de Comunicación

El concepto central de comunicación es el "Que se va a decir" a la audiencia, para la nueva línea es el siguiente:

"Nuestro aderezo es el acompañante más saludable para tus deliciosas comidas."

Por lo que junto a el logo, el lema y el envase, este será el mensaje que se transmitirá al mercado objetivo.

Concepto Central Creativo

El concepto central creativo es el "Cómo se lo va a decir" a la audiencia y es el siguiente:

"Cada vez que disfrutas de Naturezzo haces algo bueno por tu salud."

Nuestro concepto trata de enfocar que nuestro grupo objetivo además de experimentar comer algo delicioso a la vez haces algo bueno por tu salud , nuestro producto promueve comer rico y también a la conservación de una vida sana y saludable .

Haremos que este concepto llegue a las personas realizando las siguientes tácticas de comunicación:

- Invocando a los sentidos a través de imágenes que muestren comidas que pueden ser acompañadas con el aderezo, resaltando colores y texturas para dar una idea de los sabores y aromas que se pueden percibir.

- Mostrando personas que reflejen un estilo de vida activo y saludable.
- A través de un portavoz que comunique los beneficios del producto y que a la vez proyecte salud y vitalidad.

Estrategia de Medios

La comunicación se la dirigirá a nuestro grupo objetivo debido a que el objetivo principal es el de aumentar el valor de marca en todos los usuarios de la categoría debemos conseguir que el mensaje sea apreciable para el grupo objetivo descrito, mas así mismo es necesario que los demás usuarios también deben enterarse. Así tenemos que se tendrá la siguiente estrategia de medios:

Medios elegidos

- Menciones en programas familiares y de cocina y Pack de 15 segundos
- Promoción por Revistas a partir de publicaciones y recetas
- Publicaciones en diarios principales de la ciudad
- Material POP, muestras gratis, papelería promocional

Promoción por televisión

Menciones en revistas familiares por televisión:

- ✓ En Contacto: Canal 2
- ✓ Club de la Mañana: Canal 4
- ✓ La mañana Junto a ti: Canal 5
- ✓ Cosas de Casa: Canal 10

Menciones en programas y Segmentos de Cocina existentes

Contratación de tiempo aire para comercial publicitario sobre el producto (15 segundos)

Revistas

Publicaciones en:

- ✓ Contraportadas
- ✓ Páginas Centrales
- ✓ Desplegados
- ✓ Publicación de Recetas

Gráfico 4.9

PORTADA FALSA (1)

FUENTE: gettyimages.com
ELABORACIÓN: Diseño Gráfico de Gisella Quintana

Gráfico 4.10

PORTADA FALSA (2)

FUENTE: gettyimages.com
ELABORACIÓN: Diseño Gráfico de Gisella Quintana

Para el target:

- ✓ Hogar
- ✓ Fucsia
- ✓ En forma
- ✓ Vanidades

En el punto de venta:

Promoción del producto por medio de:

- ✓ Cabecera de Góndola
- ✓ Displays
- ✓ Exhibidores
- ✓ Degustaciones y muestras gratis
- ✓ Demostraciones
- ✓ Expositores

Para el target:

- ✓ SUPERMAXI Y MEGAMAXI
- ✓ MI COMISARIATO E HIPERMARKET

Publicación en diarios locales

Contratación en el Diario El Universo, Segmento El Gran Guayaquil, página de Vida y Estilo.

PRESUPUESTO

Considerando que la comunicación de la existencia, es uno de los parámetros más importantes, se tiene que a partir de las estrategias planteadas anteriormente para el lanzamiento de este nuevo producto, se ha estimado que aproximadamente se destinarán $ 66,192 del presupuesto general del proyecto al área de comunicación.

Cuadro No. 4.8

PRESUPUESTO MERCADEO MENSUAL				
Rubro	**Detalle**	**COSTO UNI**	**CANT/MES**	**TOTAL MES**
DIARIOS	Fines de semana	$1,250	4	$5,000
REVISTAS	Hogar, Fucsia, Vanidades, otras	$2,800	2	$5,600
TELEVISION COMERCIALES	programas de cocina y familiares	$234	88	$20,592
TELEVISION MENCIONES	programas de cocina y familiares	$20,000	1	$20,000
MATERIAL PUBLICITARIO	Material POP	$15,000	1	$15,000
TOTAL MENSUAL DE PUBLICIDAD Y PROMOCION				$66,192

ELABORACIÓN: Autores

Así mismo para el resto de años, se tiene un presupuesto, en función a las proyecciones de crecimiento del producto en el mercado, así como para mantener a la marca en los niveles adecuados de atención del consumidor. A partir de esto tenemos lo siguiente:

Cuadro No. 4.9

PRESUPUESTO MERCADEO ANUAL					
Rubro	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
DIARIOS	$ 60,000	$ 48,000	$ 38,400	$ 30,720	$ 24,576
REVISTAS	$ 67,200	$ 53,760	$ 43,008	$ 34,406	$ 27,525
TELEVISION COMERCIALES	$ 247,104	$ 197,683	$ 158,147	$ 126,517	$ 101,214
TELEVISION MENCIONES	$ 240,000	$ 192,000	$ 153,600	$ 122,880	$ 98,304
MATERIAL PUBLICITARIO	$ 180,000	$ 144,000	$ 115,200	$ 92,160	$ 73,728
TOTAL DE MERCADEO	$ 794,304	$ 635,443	$ 508,355	$ 406,684	$ 325,347

ELABORACIÓN: Autores

Es con esto que se espera poder lograr una penetración del producto en el mercado y una aceptación adecuada de la marca entre los consumidores.

CAPÍTULO V

5. PRESUPUESTOS Y CONSIDERACIONES FINANCIERAS

5.1. Niveles de Inversión

Para el presente proyecto se calcularon los siguientes gastos preoperativos, los cuales son los necesarios para poder realizar el lanzamiento de este producto, así tenemos:

Cuadro No. 5.1

GASTOS PRE-OPERATIVOS	
RUBRO	**VALOR**
SUELDOS	$3,000
MOVILIZACION	$200
COMUNICACIONES	$100
SUMINISTROS	$250
GASTOS VARIOS	$500
TOTAL DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN	**$4,050**
GASTOS LEGALES	$2,000
GASTOS DE INVESTIGACION	$2,500
TOTAL DE GASTOS PREOPERATIVOS	**$8,550**

ELABORACIÓN: Autores

Adicional a esto se consideró una inversión en Activos Fijos los cuales serán utilizados en la etapa de Investigación, Desarrollo, Implementación y Legalización del producto. Los activos fijos son:

Cuadro No. 5.2

PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			
RUBRO	**CANTIDAD**	**PRECIO**	**TOTAL**
MUEBLES Y ENSERES			
MATERIALES DE OFICINA	1	$250	$250
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**$250**
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO			**$0**
TOTAL REDES Y EQUIPOS DE COMUNICACIÓN			**$0**
OTROS ACTIVOS	1	$500	$500
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS			**$750**

ELABORACIÓN: Autores

Tomando en cuenta esto, y considerando que es necesario adicionar los fondos necesarios para el lanzamiento de este producto, la empresa deberá mantener un nivel de efectivo inicial acorde con sus operaciones, así tenemos que:

El monto de la inversión inicial es:	**$208.118**

Cuadro No. 5.3

FORMA DE FINANCIAMIENTO

Inversión que se debe conseguir:		$0
¿Cuánto se financia con capital propio?		$250,000
¿Cuánto se financia con capital externo?		$0
¿Cuánto se financia con deuda a corto plazo?		$0
¿Cuánto se financia con deuda a largo plazo?		$0
	TOTAL:	**$250,000**

ELABORACIÓN: Autores

Es decir, la empresa Toni aportará en su totalidad con la Inversión Inicial necesaria para el lanzamiento de este producto, los cuales en mayor proporción serán colocados en el Capital de Trabajo requerido el Lanzamiento e Introducción de este producto en el mercado.

5.1. Determinación del Riesgo del Proyecto y la Tasa Mínima

Para el cálculo de la TMAR se usará el método del Costo Promedio Ponderado de Capital:

$$CPPC = \%(DEUDA/ACTIVOS)*i*(1-t) + \%(PATRIMONIO/ACTIVOS)*Ke$$

Donde:

i: es la tasa de interés que cobra el banco para la deuda y

Ke: es la tasa mínima que exige el inversionista para colocar una inversión en el sector.

t: % Impuesto a la renta

Para esto es necesario calcular el Ke ya que el resto de valores son conocidos. Se utilizará el método CAPM ajustado con el riesgo país, este es el modelo más utilizado y puede presentar una tasa Ke con resultados interesantes sobre este proyecto. Este modelo tiene la siguiente fórmula:

$$Ri = RF + B\ (RM – Rf) + RP$$

Donde:

RF: es la tasa de rentabilidad libre de riesgo o de más mínimo riesgo

Rm: es el riesgo de mercado

B: es el parámetro de elasticidad de con respecto a variaciones de mercado

RP: riesgo país del país de análisis (Ecuador)

Dado esto, se considera un beta (sensibilidad del sector de productos de alimentos de consumo masivo con respecto al mercado) de 0.65, basándose en los estudios de la empresa SMARTMONEY y donde la prima de mercado fue calculada en base al modelo propuesto anteriormente, así tenemos que los datos obtenidos a la fecha para calcular este modelo son:

- Riesgo país: el riesgo país al cierre es de 3924 puntos (39.24%) debido a que ha aumentado el riesgo de no pago de la Deuda Externa
- RM: rendimiento promedio del mercado el cual es de 7.08% (fuente NYSE)
- RF: la tasa de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos a 10 años, la cual es 2.49% (fuente NYSE)
- Rf: La tasa promedio de libre de riesgo durante el mismo período de cálculo de la RM, la cual es de 3.8% (fuente NYSE)

Dado estos datos, el riesgo se lo puede obtener de la siguiente forma:

$$Ke = 2.49\% + 0.65*(7.08\% - 3.8\%) + 39.24 = 43.86\%$$

Así tenemos que para el cálculo del costo del capital del inversionista tenemos:

Cuadro No. 5.4

COSTO DEL CAPITAL

APALANCAMIENTO	CAPITAL	**100%**	43.86%
	DEUDA CP	**0%**	0.00%
	DEUDA LP	**0%**	0%
Impuesto a la renta			25%
TMAR		**32.90%**	

ELABORACIÓN: Autores

Así tenemos que a partir de esta TMAR, se podrá identificar si el proyecto es rentable o no.

5.2. Presupuestos

Considerando lo anterior y tomando en cuenta las estrategias planteadas por la empresa para el lanzamiento de este producto tenemos que el presupuesto asignado es:

Cuadro No. 5.5

PRESUPUESTO MERCADEO MENSUAL				
Rubro	**Detalle**	**COSTO UNI**	**CANT/MES**	**TOTAL MES**
DIARIOS	Fines de semana	$1,250	4	$5,000
REVISTAS	Hogar, Fucsia, Vanidades, otras	$2,800	2	$5,600
TELEVISION COMERCIALES	programas de cocina y familiares	$234	88	$20,592
TELEVISION MENCIONES	programas de cocina y familiares	$20,000	1	$20,000
MATERIAL PUBLICITARIO	Material POP	$15,000	1	$15,000
TOTAL MENSUAL DE PUBLICIDAD Y PROMOCION				$66,192

ELABORACIÓN: Autores

Cuadro No. 5.6

PRESUPUESTO MERCADEO MENSUAL				
Rubro	**Detalle**	**COSTO UNI**	**CANT/MES**	**TOTAL MES**
DIARIOS	Fines de semana	$1,250	4	$5,000
REVISTAS	Hogar, Fucsia, Vanidades, otras	$2,800	2	$5,600
TELEVISION COMERCIALES	programas de cocina y familiares	$234	88	$20,592
TELEVISION MENCIONES	programas de cocina y familiares	$20,000	1	$20,000
MATERIAL PUBLICITARIO	Material POP	$15,000	1	$15,000
TOTAL MENSUAL DE PUBLICIDAD Y PROMOCION				$66,192

ELABORACIÓN: Autores

Cuadro No. 5.7

PRESUPUESTO MERCADEO ANUAL					
Rubro	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
DIARIOS	$ 60,000	$ 48,000	$ 38,400	$ 30,720	$ 24,576
REVISTAS	$ 67,200	$ 53,760	$ 43,008	$ 34,406	$ 27,525
TELEVISION COMERCIALES	$ 247,104	$ 197,683	$ 158,147	$ 126,517	$ 101,214
TELEVISION MENCIONES	$ 240,000	$ 192,000	$ 153,600	$ 122,880	$ 98,304
MATERIAL PUBLICITARIO	$ 180,000	$ 144,000	$ 115,200	$ 92,160	$ 73,728
TOTAL DE MERCADEO	$ 794,304	$ 635,443	$ 508,355	$ 406,684	$ 325,347

ELABORACIÓN: Autores

Cuadro No. 5.8

Gastos Fijos Mensuales Oficina Corporativa.	Total Mensual Gastos Fijos
Renta (m ²)	$ 250.00
Luz	$ 250.00
Agua	$ 100.00
Comunicaciones	$ 300.00
Seguros y fianzas	$ 100.00
Seguridad	$ 150.00
Papelería y gastos de oficina	$ 250.00
Otros	$ 200.00
SubTotal Gastos Fijos	**$ 1,600.00**

ELABORACIÓN: Autores

Cuadro No. 5.9

Gastos Variables de Producción para el Primer mes:	Costos Unitarios
Naturezzo Aderezo de Yogurt	$ 0.52
Inventario requerido para el segundo mes, % de ventas estimadas	
Total Gastos Variables	$ 26,452.06

ELABORACIÓN: Autores

Así finalmente, considerando las ventas calculadas en capítulos anteriores, tenemos que el Estado de Resultados y el Balance para este proyecto, estimado a 5 años serían:

Cuadro No. 5.10

ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NATUREZZO TONI					
Estado de Resultados					
Ingresos					
Nacional					
Ingresos por productos	$1,040,995	$1,501,756	$1,844,086	$2,076,123	$2,182,351
Total Ingresos	**$1,040,995**	**$1,501,756**	**$1,844,086**	**$2,076,123**	**$2,182,351**
Costo de Venta	$385,084	$555,528	$682,162	$767,997	$807,292
Utilidad Bruta	$655,912	$946,229	$1,161,924	$1,308,127	$1,375,058
Gastos operativos:					
Gastos fijos	$19,957	$21,699	$23,594	$25,654	$27,894
Sueldos y salarios	$39,120	$42,536	$46,249	$50,287	$54,678
Comisiones	$0	$0	$0	$0	$0
Gastos de Promocion y Publicidad	$794,304	$635,443	$508,355	$406,684	$325,347
Otros Gastos	$1,200	$1,200	$1,200	$1,200	$1,200
Total gastos operativos	**$854,581**	**$700,878**	**$579,398**	**$483,825**	**$409,119**
Ebitda	**-$198,669**	**$245,351**	**$582,527**	**$824,302**	**$965,940**
Depreciación y Amortización	-$75	-$75	-$75	-$75	-$75
Utilidad (perdida) de Operación	**-$198,744**	**$245,276**	**$582,452**	**$824,227**	**$965,865**
Gastos financieros corto plazo	$0	$0	$0	$0	$0
Gastos financieros largo plazo	$0	$0	$0	$0	$0
Utilidad antes de impuestos	**-$198,744**	**$245,276**	**$582,452**	**$824,227**	**$965,865**
ISR (25%)	$0	$61,319	$145,613	$206,057	$241,466
PTU (15%)	$0	$36,791	$87,368	$123,634	$144,880
Utilidad (pérdida neta)	**-$198,744**	**$147,166**	**$349,471**	**$494,536**	**$579,519**
Margen de utilidades netas:	**-19.09%**	**9.80%**	**18.95%**	**23.82%**	**26.55%**

ELABORACIÓN: Autores

Cuadro No. 5.11

BALANCE GENERAL

NATUREZZO TONI					
Balance General	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Activo circulante					
Caja y bancos	$19,860	$159,096	$499,988	$992,175	$1,575,059
Clientes	$27,225	$34,357	$42,095	$44,249	$46,513
Inventarios.	$5,593	$6,989	$8,454	$8,887	$0
Total activo circulante	**$52,678**	**$200,442**	**$550,537**	**$1,045,310**	**$1,621,572**
Activo Fijo					
Terreno	$0	$0	$0	$0	$0
Edificio	$0	$0	$0	$0	$0
Comunicaciones	$0	$0	$0	$0	$0
Mobiliario y enseres	$225	$200	$175	$150	$126
Acondicionamiento (m^2)	$0	$0	$0	$0	$0
Equipos de computacion	$0	$0	$0	$0	$0
Otros	$450	$400	$351	$301	$251
Depreciación acumulada:	-$75	-$149	-$224	-$299	-$374
Total activo fijo	**$675**	**$601**	**$526**	**$451**	**$377**
Activo total	**$53,354**	**$201,043**	**$551,063**	**$1,045,762**	**$1,621,948**
Pasivo Circulante					
Proveedores	$2,097	$2,621	$3,170	$3,332	$0
Créditos bancarios	$0	$0	$0	$0	$0
Total pasivo circulante	$2,097	$2,621	$3,170	$3,332	$0
Pasivo largo plazo	$0	$0	$0	$0	$0
Pasivo total	$2,097	$2,621	$3,170	$3,332	$0
Capital Contable					
Capital social	$250,000	$250,000	$250,000	$250,000	$250,000
Resultados de ejercicios anteriores	-$196,074	-$68,443	$263,257	$749,761	$1,322,126
Resultado del ejercicio	-$2,669	$16,865	$34,636	$42,668	$49,822
Total Capital Contable	**$51,256**	**$198,422**	**$547,893**	**$1,042,429**	**$1,621,948**
Pasivo + Capital	**$53,354**	**$201,043**	**$551,063**	**$1,045,762**	**$1,621,948**

ELABORACIÓN: Autores

5.3. Flujos Proyectados, Análisis de Rentabilidad y Recuperación de las Inversiones

En función a las proyecciones planteadas en el apartado anterior, se tiene que se propondrá un flujo de efectivo, el cual se analizará de tal forma que se pueda analizar si el proyecto es rentable y sostenible, en función de expectativas de la empresa, dado esto, tenemos que se podrán calcular los distintos índices de rentabilidad como la TIR y el VAN, de tal forma que se pueda determinar la factibilidad del proyecto.

Para nuestro caso el flujo de efectivo es:

Cuadro No. 5.12

FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NATUREZZO TONI						
Flujo de Caja						
Ingreso						
Ingresos por productos	$0	$1,040,995	$1,501,756	$1,844,086	$2,076,123	$2,182,351
Ingresos por servicios	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Total Ingresos	$0	$1,040,995	$1,501,756	$1,844,086	$2,076,123	$2,182,351
Costo de Venta	$0	$385,084	$555,528	$682,162	$767,997	$807,292
Utilidad Bruta	$0	$655,912	$946,229	$1,161,924	$1,308,127	$1,375,058
Gastos operativos:						
Gastos fijos	$0	$19,957	$21,699	$23,594	$25,654	$27,894
Sueldos y salarios	$0	$39,120	$42,536	$46,249	$50,287	$54,678
Comisiones	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Gastos de Promocion y Publicidad	$0	$794,304	$635,443	$508,355	$406,684	$325,347
Otros Gastos	$0	$1,200	$1,200	$1,200	$1,200	$1,200

Total gastos operativos	$0	$854,581	$700,878	$579,398	$483,825	$409,119
Ebitda	$0	-$198,669	$245,351	$582,527	$824,302	$965,940
Depreciación y Amortización	$0	-$75	-$75	-$75	-$75	-$75
Utilidad (perdida) de Operación	$0	-$198,744	$245,276	$582,452	$824,227	$965,865
Gastos financieros corto plazo		$0	$0	$0	$0	$0
Gastos financieros largo plazo		$0	$0	$0	$0	$0
Utilidad antes de impuestos	$0	-$198,744	$245,276	$582,452	$824,227	$965,865
ISR (25%)	$0	$0	$61,319	$145,613	$206,057	$241,466
PTU (15%)	$0	$0	$36,791	$87,368	$123,634	$144,880
Utilidad (pérdida neta)	$0	-$198,744	$147,166	$349,471	$494,536	$579,519
Ajustes						
Depreciación y Amortización	$0	-$75	-$75	-$75	-$75	-$75
Total de Ajustes	$0	-$75	-$75	-$75	-$75	-$75
INVERSION	-$250,000	$0	$0	$0	$0	$0
PASIVOS	$0	$0	$0	$0	$0	$0
RECUPERACION DE CAPITAL	$0	$0	$0	$0	$0	$249,250
VALOR DE DESECHO	$0	$0	$0	$0	$0	$377
FLUJO NETO	-$250,000	-$198,818	$147,091	$349,396	$494,462	$829,071

ELABORACIÓN: Autores

Obtenemos que, de acuerdo a este Flujo de Efectivo, el análisis de factibilidad en función a la TIR y al VAN sería el siguiente:

Cuadro No. 5.13

ANALISIS DE FACTIBILIDAD

TIR	49.19%
TMAR	32.90%
VAN	191078
ANALISIS	SE ACEPTA

ELABORACIÓN: Autores

De donde se obtiene un TIR del proyecto (49.19%) el cual es mayor a la TMAR, calculada anteriormente (32.90%), de acuerdo a este análisis el proyecto se acepta y el flujo es conveniente para los intereses de la compañía, ya que se obtiene un VAN de 191078 dólares, lo que indica que el proyecto es rentable.

Adicional a esto, se puede notar que la recuperación del capital para este proyecto se da de la siguiente forma:

Cuadro No. 5.14

RECUPERACION DE CAPITAL						
Año	**CAPITAL**	**Flujo**	**Acum**	**Por Recuperar**	**% recuperado**	**% por recuperar**
0	-$250,000.00	$0.00	$0.00	-$250,000.00	0.00%	100.00%
1	$0.00	-$198,818.45	-$198,818.45	-$448,818.45	-79.53%	179.53%
2	$0.00	$147,090.87	-$51,727.58	-$301,727.58	-20.69%	120.69%
3	**$0.00**	**$349,396.41**	**$297,668.83**	**$47,668.83**	**119.07%**	**-19.07%**
4	$0.00	$494,461.52	$792,130.35	$542,130.35	316.85%	-216.85%
5	$0.00	$829,070.80	$1,621,201.15	$1,371,201.15	648.48%	-548.48%

ELABORACIÓN: Autores

Se puede concluir que la inversión del proyecto se recupera aproximadamente al 3er año.

5.4. Punto de Equilibrio

Para el cálculo de punto de equilibrio se ha considerado el nivel de ventas necesario para que la empresa no ofrezca pérdidas ni ganancias, así dado esto, se tiene que el punto equilibrio para el proyecto es:

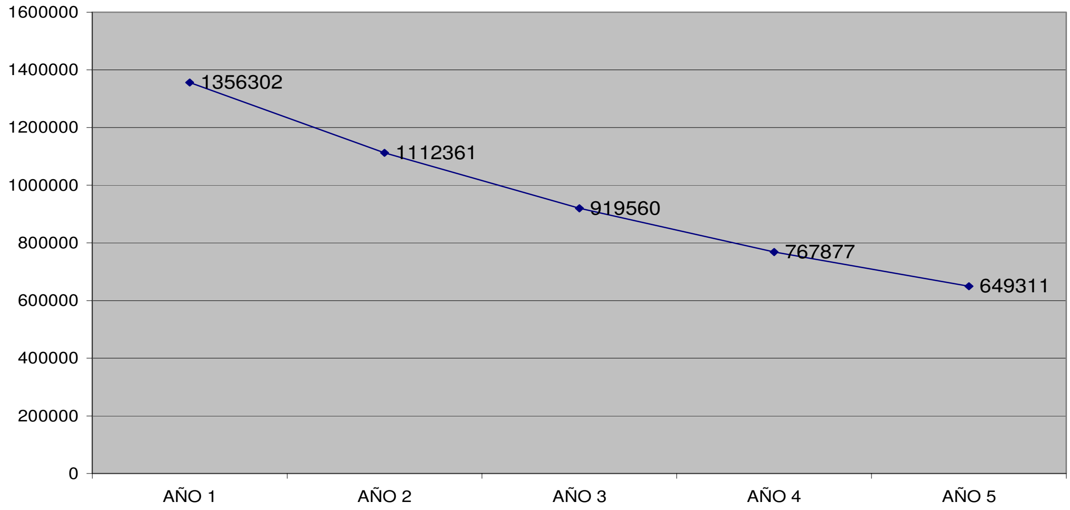
Cuadro No. 5.15

CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO					
NATUREZZO TONI	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
INGRESOS	$1,040,995	$1,501,756	$1,844,086	$2,076,123	$2,182,351
COSTOS VARIABLES	$385,084	$555,528	$682,162	$767,997	$807,292
MARGEN VARIABLE	$655,912	$946,229	$1,161,924	$1,308,127	$1,375,058
% MARGEN VARIABLE	$1	$1	$1	$1	$1
GASTOS FIJOS	$854,581	$700,878	$579,398	$483,825	$409,119
% DE GASTOS FIJOS	$1	$0	$0	$0	$0
PUNTO DE EQUILIBRIO SIN DEUDA	$1,356,302	$1,112,361	$919,560	$767,877	$649,311
INTERESES	$0	$0	$0	$0	$0
TOTAL DE GASTOS FIJOS	$854,581	$700,878	$579,398	$483,825	$409,119
PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA	$1,356,302	$1,112,361	$919,560	$767,877	$649,311

ELABORACIÓN: Autores

Gráfico 5.1

VENTAS PUNTO DE EQUILIBRIO



ELABORACIÓN: Autores

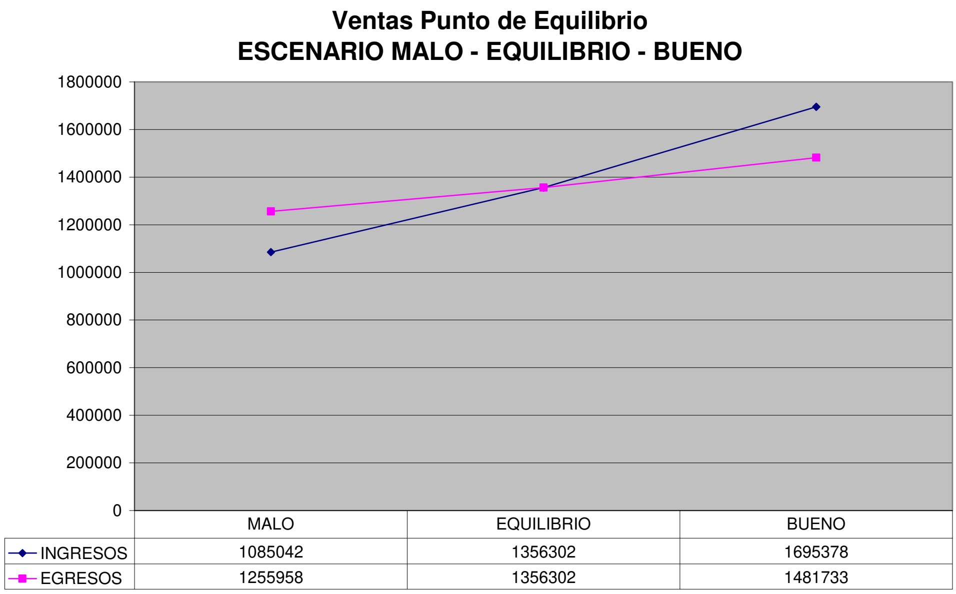
Dado esto se puede decir que el punto de equilibrio es de 1356302 para el primer año, lo que indica que estas son las mínimas ventas que debe tener la empresa para que no tenga pérdidas en el negocio, lo cual no es superado por las ventas presupuestadas para el primer año, así tenemos que basándose en distintos escenarios (malo, equilibrio y bueno), se puede ver el comportamiento de la empresa ante tales variaciones es tal como se presenta en el siguiente cuadro y gráfico:

Cuadro No. 5.16

PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA AÑO 1			
	ANALISIS DE ESCENARIOS		
RUBROS	MALO	EQUILIBRIO	BUENO
INGRESOS	$1,085,042	$1,356,302	$1,695,378
EGRESOS VARIABLES	$401,377	$501,722	$627,152
GASTOS Y COSTOS FIJOS	$854,581	$854,581	$854,581
INTERESES	$0	$0	$0
TOTAL DE EGRESOS FIJOS	$854,581	$854,581	$854,581
EGRESOS	$1,255,958	$1,356,302	$1,481,733
UTILIDADES	-$170,916	$0	$213,645

ELABORACIÓN: Autores

Gráfico 5.2



ELABORACIÓN: Autores

5.5. Análisis de Sensibilidad

Cuadro No. 5.17

ANALISIS DE SENSIBILIDAD					
ESCENARIO	**VARIACION %**	**TIR**	**TMAR**	**ANALISIS**	**PUNTO CRITICO**
AUMENTO DE LAS VENTAS	5%	60.34%	32.90%	SE ACEPTA	SE PUEDE BAJAR HASTA 7,7%
	10%	72.00%	32.90%	SE ACEPTA	
	15%	84.20%	32.90%	SE ACEPTA	
DISMINUCION DE LAS VENTAS	-5%	38.50%	32.90%	SE ACEPTA	
	-10%	28.22%	32.90%	SE RECHAZA	
	-15%	18.26%	32.90%	SE RECHAZA	
AUMENTO DE LOS COSTOS	5%	45.19%	32.90%	SE ACEPTA	SE PUEDE SUBIR HASTA 20,82%
	10%	41.24%	32.90%	SE ACEPTA	
	15%	37.36%	32.90%	SE ACEPTA	
DISMINUCION DE LOS COSTOS	-5%	53.26%	32.90%	SE ACEPTA	
	-10%	57.40%	32.90%	SE ACEPTA	
	-15%	61.60%	32.90%	SE ACEPTA	
AUMENTO DE LOS GASTOS	5%	43.77%	32.90%	SE ACEPTA	SE PUEDE SUBIR HASTA 16,17%
	10%	38.70%	32.90%	SE ACEPTA	
	15%	33.96%	32.90%	SE ACEPTA	
DISMINUCION DE LOS GASTOS	-5%	55.00%	32.90%	SE ACEPTA	
	-10%	61.22%	32.90%	SE ACEPTA	
	-15%	67.89%	32.90%	SE ACEPTA	

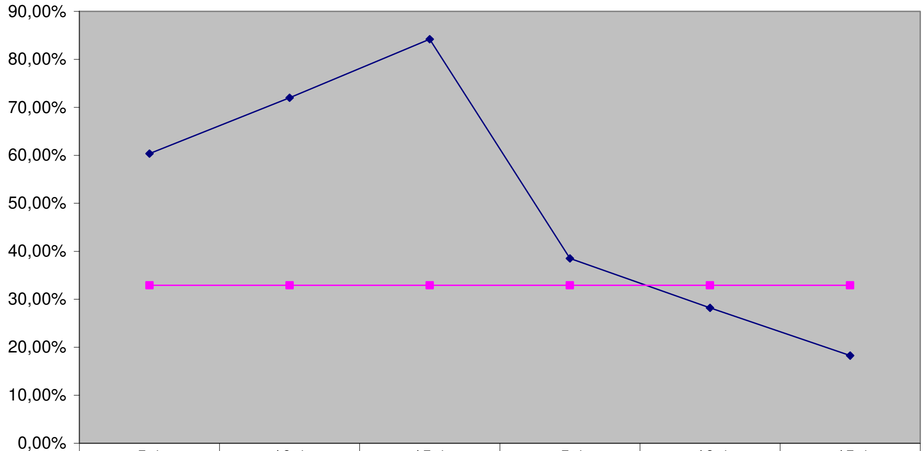
ELABORACIÓN: Autores

Tal como se puede observar el proyecto mantiene una solidez interesante, ya que soporta variaciones diversas en sus principales factores como son los ingresos, costos y los gastos. Así se tiene que ante variaciones positivas de los ingresos por venta la TIR se eleva, inclusive si se incrementara en un 15% las ventas, la rentabilidad (TIR) del proyecto ascendería al 84.20%, como podemos apreciar en el cuadro. Al mismo tiempo se ve que el proyecto tal como está dispuesto soporta una disminución del ingreso por venta de hasta un 7.7%, para que aún sea rentable tanto a corto como a largo plazo.

Para los costos este proyecto soporta un aumento de hasta el 20.82% de tal forma que se mantenga rentable, de la misma forma con relación a sus gastos operativos soporta un aumento de hasta el 16.17% y aún así el proyecto cumple con las expectativas ya que la TIR sigue siendo mayor que la TMAR.

Gráfico 5.3

VARIACION % VENTAS

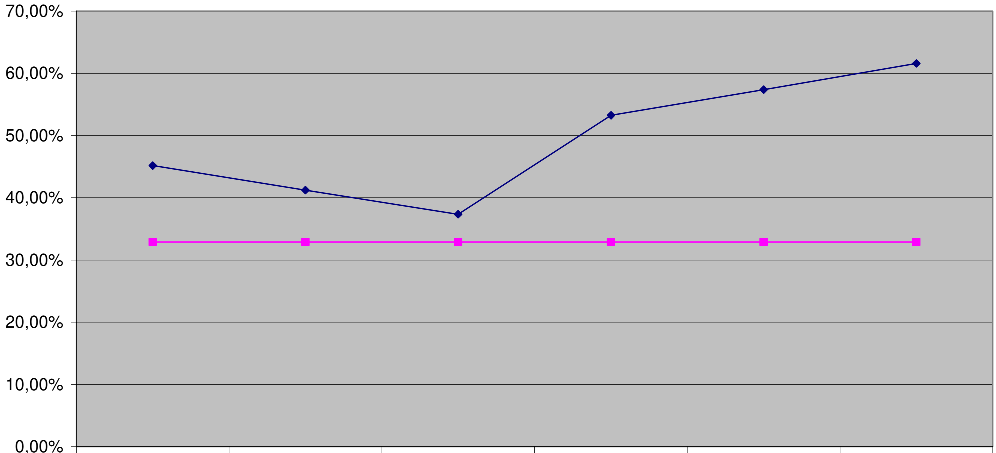


	5%	10%	15%	-5%	-10%	-15%
VARIACION %	60,34%	72,00%	84,20%	38,50%	28,22%	18,26%
TMAR	32,90%	32,90%	32,90%	32,90%	32,90%	32,90%

ELABORACIÓN: Autores

Gráfico 5.4

VARIACION % COSTOS

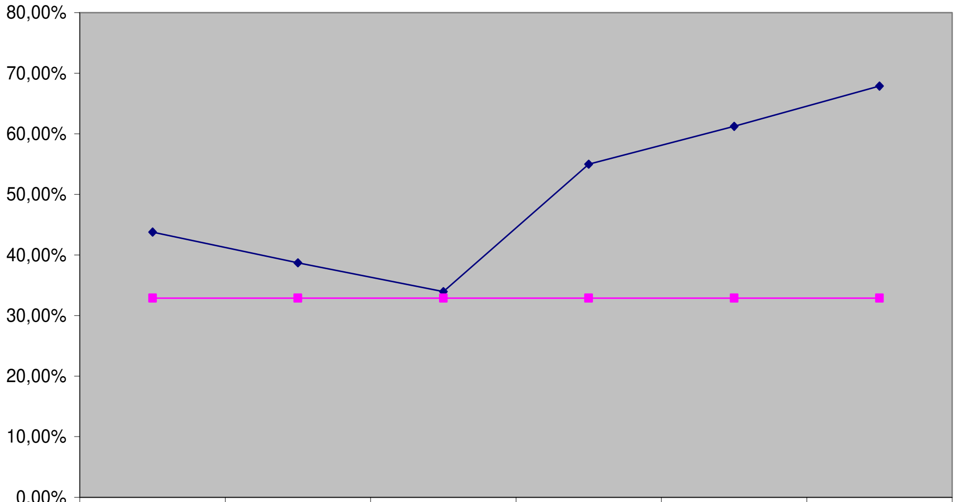


	5%	10%	15%	-5%	-10%	-15%
TIR	45,19%	41,24%	37,36%	53,26%	57,40%	61,60%
TMAR	32,90%	32,90%	32,90%	32,90%	32,90%	32,90%

ELABORACIÓN: Autores

Gráfico 5.5

VARIACION % GASTOS



	5%	10%	15%	-5%	-10%	-15%
VARIACION %	43,77%	38,70%	33,96%	55,00%	61,22%	67,89%
TMAR	32,90%	32,90%	32,90%	32,90%	32,90%	32,90%

ELABORACIÓN: Autores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Este proyecto es rentable, ya que luego de analizar financieramente el negocio estimando una TIR de 49.19% y un VAN de $ 19.1078, con relación a una TMAR de 32.90%.

- Las investigaciones del mercado realizadas con este proyecto evidenciaron la favorable actitud de los consumidores potenciales hacia el uso de yogurt como aderezo para las comidas; y a la marca Toni como marca respaldadora de la nueva línea.

- La finalidad de este proyecto es posicionar la nueva línea de productos en el mercado de Guayaquil, lo cual es factible bajo los parámetros de los estudios de mercado y los planes de negocios presentados.

- El Estudio de Mercado nos orientó a diseñar una serie de planes de mercadeo para lograr posicionar y consolidar el producto entre los consumidores, a partir de estrategias de precios, distribución, promoción y comunicación.

- Con una estrategia de distribución adecuada se podrá dirigir el producto a nuestro mercado objetivo.

- La industria, la empresa y el producto, tienen el potencial entrar a competir en mercados internacionales, debido a su alta productividad, calidad e innovación.

RECOMENDACIONES

- Se deben establecer estrategias, procesos y procedimientos, los cuales deben ser utilizados efectivamente, para el logro de los objetivos propuestos.

- Es ineludible introducir un producto con estas características en el mercado, no sólo por la rentabilidad que el negocio demuestra, sino también por las implicaciones positivas en la mejora de hábitos alimenticios y salud de la población.

- Es necesario realizar diversas actividades de Relaciones Públicas, merchandising y promociones para que la cobertura y exposición del producto sea adecuada ante los potenciales compradores y además no permita una respuesta de la competencia con productos de características y beneficios similares.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS:

- Blank-Taquín "Ingeniería Económica" Editorial. Mc Graw Hill, 4ta edición
- De Garmo-Sullivan (1979) "Ingeniería Económica" Editorial. Prentice Hall, 10ma edición
- Konz, Stephan (1990) "Diseño de Sistemas de Trabajo" Editorial. Limusa, 2da edición
- Kotler-Armstrong (2003) "Mercadotecnia" Editorial. Prentice Hall, 6ta edición
- Mercado, Ernesto (1997) "Productividad Base de la Competitividad" Editorial. Limusa, 1ra edición
- Pineda-Macias (1982) "El Análisis de los Estados Financieros" Editorial. ECASA, 1ra edición
- Robbins-Coulter (1984) "Administration" Edit. Prentice Hall, 6ta edición
- Sapag Chain, Nassir/Reinaldo (1988) "Preparación y Evaluación de Proyectos" Editorial. MC Graw Hill, 3ra edición
- Solomon, Michael "Comportamiento del Consumidor" Editorial. Prentice Hall, 3ra edición

- Welsh-Hilton-Gordon (1985) "Presupuesto" Editorial. Prentice Hall, 5ta edición
- Weston-Copeland (1999) "Manual de Administración Financiera" Editorial. MC Graw Hill, 1ra edición
- Westwood (1986) "Planeación de Mercados" Editorial. Serie Empresarial, 1ra edición
- Zikmund, William (1995) "Investigación de los Mercados" Editorial. Prentice Hall, 6ta edición

WEB SITES:

- Diario El Universo, http://www.eluniverso.com
- Premios EFFIE, http://www.premioseffie.com
- Diario Hoy, http://www.hoy.com.ec
- ETV Telerama http://www.etvtelerama.com.
- Industrias Lácteas Toni S. A., http://www.tonisa.com
- Revista Vistazo, http://www.vistazo.com
- http://www.guapulo.com
- http://es.wikipedia.org
- *http://*www.oms.org
- *http://*www.tetrapak.com.co
- http://www.monografias.com

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 2.1: SESIÓN DE FOCUS GROUP DEL 5 DE OCTUBRE /2008

ANEXO 3.1: REVISTA VISTAZO “EL GRUPO ISAÍAS”

EL GRUPO ISAÍAS

Karen Correa

De 195 empresas vinculadas con los ex banqueros 10 representan el 95 por ciento de los ingresos que totalizan 281 millones el año pasado. Hay reclamos sobre la propiedad de algunas compañías.

La verdadera historia

Mientras en la resolución de la AGD el total de compañías que se incautarán por pertenecer presuntamente al Grupo Isaías, ex propietario de Filanbanco, asciende a 200; en el listado presentado por el Servicio de Rentas Internas (SRI), que desde hace cinco años clasifica a los grandes grupos económicos figuran solo 159.

De ellas, las 10 mayores de la lista concentran el 95 por ciento de los ingresos totales que está cerca de los 300 millones de dólares y el 97 por ciento del impuesto a la renta que causaron estas empresas en 2007 y que alcanza los tres millones de dólares.

Para distinguir un grupo económico se buscan aquellas empresas en que exista al menos un 40 por ciento de vinculación accionaria, es decir que un mismo accionista sea tenedor de este porcentaje en una o más empresas.

Hace un año, tras el anuncio de frenar la evasión por parte de los grandes grupos económicos, Carlos Marx Carrasco, director del SRI lo describía así: “Es un árbol frondoso y florido que tiene un tronco común, pero con ramificaciones en distintos sectores de la economía”.

Efectivamente el presunto patrimonio de uno de los mayores grupos económicos del Ecuador o aquellos bienes que "son de público conocimiento de propiedad de estos accionistas" (artículo 29 de la Ley de Reordenamiento en Materia Económica en la que sustenta su decisión la AGD) está conformado por empresas de variados sectores como el de telecomunicaciones, construcción, el área agropecuaria, comercio, petróleo, minería e industria. De él dependerían más de 2.000 personas a las que se les ha garantizado su estabilidad laboral.

Negocio diversificado

Pese a la pérdida de Filanbanco y de la posterior venta de Cervesursa, hoy en manos de Ambev, el Grupo Isaías, ocupa el puesto 34 entre los mayores grupos económicos, según la clasificación del SRI.

El conglomerado conformado por la tercera generación de Emilio Isaías, inmigrante de origen libanés que inicialmente se dedicó al comercio en Catarama, empezó a surgir desde fines de los años 50.

La principal joya está en el sector agrícola e industrial encabezado por Ecudos, hasta abril de 2000 Ingenio La Troncal y antes Aztra adquirido en 1994 por Roberto Isaías, nieto de Emilio Isaías, a la Corporación Financiera Nacional (CFN).

En 2006 facturó 78 millones de dólares, 30 millones de dólares más que en 2002. Este año logró un récord en su zafra con una producción de 3,2 millones de quintales de azúcar. En 2007 procesó alrededor de 23.000 hectáreas de cañaverales propios y de cañicultores independientes. Hasta la incautación se encontraba en un proceso de renovación de alrededor de 2.000 hectáreas de canteros para mejorar la productividad.

En total son más de 10 compañías agrícolas dedicadas a diferentes cultivos como arroz y variedad de frutas, pero solo La Troncal representa el 96 por ciento.

Aquí no se encuentra la Productora de Alcoholes Producargo que marca la presencia del grupo en el sector industrial. La firma utiliza como materia prima la melaza de Ecudos y reportó ingresos por aproximadamente 12 millones de dólares.

En esta área además se les relaciona con Industrias Lácteas Toni, que al año factura alrededor de 60 millones de dólares y que se ha caracterizado por una activa participación en el mercado con la introducción de nuevos productos como el café helado y variedad de bebidas hidratantes.

Por representatividad le sigue Sociedad Industrial y Comercial Eica; constituida en diciembre de 1983 y que fue fundada como un brazo de Eica

Emilio Isaías Compañía Anónima de Comercio constituida 30 años antes para la comercialización de artículos varios. En conjunto sus ventas alcanzaron los 32,6 millones de dólares. La empresa es concesionaria de la marca Kia.

En el área de telecomunicaciones se destaca la Cadena Ecuatoriana de Televisión Canal 10 TC, que pasó a poder de los Isaías hace 40 años, por el cobro de un crédito bancario.

Junto con Empresa de Televisión Satelcom, del Grupo TV Cable; Televisión del Pacífico Teledos (Gamavisión) que también están en la lista de las incautadas, siempre han formado parte de los rankings de las mayores empresas del Ecuador. Su facturación en conjunto sobrepasó los 76 millones de dólares el año anterior.

Se suma en este sector Noticin Centro de Información y Noticias, más conocida como Cable Noticias.

En el sector petrolero tiene presencia con Petromanabí, empresa constituida en 1992 y cuyos ingresos alcanzaron los 10 millones de dólares. La compañía posee el 12 por ciento de acciones en el Consorcio Ecuador TLC, también integrado por Petrobras y Cayman.

Ecuador TLC opera los campos Pata y Palo Azul, en el bloque 18.

En esta área además se contempla a Petrosur, sin embargo la empresa reporta cero ingresos en los dos últimos años.

En el sector seguros, el grupo Isaías está representado desde hace 40 años con Rocafuerte Seguros. La empresa cuyo primaje alcanzó los 18 millones de dólares en 2007, se ubica en el lugar 15 entre las 43 empresas del sector asegurador ecuatoriano y maneja cuentas corporativas importantes como las de Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos, Pacifictel, Pycca y Hotel Colón.

Con el hotel Ramada, cuya razón social es Cadena Hotelera Hotelca también participa en el área turística. El hotel atravesó recientemente por una remodelación y factura al año alrededor de 1,9 millones de dólares.

Pero no todas las piedras preciosas restantes tienen valor. Más de 100 empresas en la nómina de incautación presentan problemas. Para citar un ejemplo Creart Cía.

Ltda., durante algún tiempo dedicada a la producción y comercialización de muebles, fue liquidada en mayo del año pasado y en su última presentación de balances a diciembre de 2006 solo reportaba ingresos por debajo de los

52.000 dólares. En la Superintendencia de Compañías se encuentran registradas otras dos compañías con nombres similares, Creart Cretv y Creartmas, sin embargo la primera está cancelada en el Registro Mercantil y la segunda en proceso de liquidación.

Para mayor desencanto de su acreedor, el Estado, un total de 99 compañías, más de la mitad del codiciado tesoro, presentan como dirección domiciliaria las calles 10 de Agosto No. 511 y Chimborazo, en Guayaquil y en el lugar solo existe un establecimiento cerrado sin rótulo alguno, el mismo que en el pasado albergó a los almacenes Emilio Isaías. Queda por determinar si alguna de estas compañías registra bienes a su favor.

Lo que le resta a la AGD por atender es la situación de 2.000 trabajadores garantizando que las empresas sigan funcionando con normalidad.

ANEXO 3.2: REVISTA VISTAZO “LA TELARAÑA DE INCAUTACIONES”

LA TELARAÑA DE LAS INCAUTACIONES

Carlos Gutiérrez

Un centenar de compañías concentradas en el mismo local, un ingenio sin tierras, terceros que reclaman la propiedad de bienes: los enredos del Grupo Isaías.

Las empresas incautadas al Grupo Isaías están edificadas sobre una complejísima arquitectura jurídica que hace difícil seguirles el rastro. Desde el edificio de 10 de Agosto 511, en pleno centro de Guayaquil, se construyó buena parte de este entramado, en oficinas al mando del abogado Enrique Menoscal Vera. Son 96 las empresas incautadas que aparecen registradas en esa dirección según la Superintendencia de Compañías. El nombre de Enrique Menoscal aparece vinculado con la presidencia o la gerencia general de al menos 76 empresas del grupo.

La forma en la que están estructuradas estas empresas es complicada. En una gran cantidad de casos, se encuentra que el representante legal no es una persona de carne y hueso, sino otra compañía, si bien esa es una práctica ya vista en el país, en ciertos casos utilizada para dificultar la identificación de los accionistas, peor si algunos de ellos son empresas registradas en Panamá. Pero el mayor problema es que todavía debe investigarse qué activos manejaban dichas compañías; es posible que documentos que pudieran ayudar a descubrirlo hayan sido sacados de las oficinas de 10 de Agosto antes de que se ejecutara la incautación.

Alrededor del ingenio La Troncal, que funciona bajo la razón social Ecudos, también se ha creado una maraña de empresas, quizá más asombrosa todavía. Resulta que ni las tierras, ni muchas de las maquinarias e incluso instalaciones pertenecen a Ecudos, sino a varias compañías. Washington Alvarado, del nuevo equipo de administración estatal, explica las posibles implicaciones de una estructura como esta: “La transferencia de valores (a terceras empresas)… significa gastos, y con ellos se baja la utilidad”. Eso además de que se dificulta una acción legal como la tomada por la Agencia de Garantías de Depósitos (AGD).

Según Luis Piana, administrador del ingenio por encargo del Estado, “Las tierras están en manos de un sinnúmero de empresas divididas, subdivididas, microdivididas, a las que es dificilísimo seguirles la pista”. Hasta ahora se han incautado tres compañías relacionadas con el manejo de tierras: Agriflorsa, Broxel y Desfaxcorza. Entre todas manejaban 23 haciendas, que suman 11.000 hectáreas. Se sospecha que todavía podrían darse más casos como estos, más aun si el ingenio contaba con 14.900 hectáreas hasta que el Grupo Isaías lo compró, sostiene Piana.

En el caso de los equipos y maquinarias, e incluso ciertas instalaciones que requiere el ingenio, se presenta el mismo problema. Por ejemplo, las bodegas en Guayaquil, Quito y Cuenca están a nombre de terceras empresas. Y en general el negocio de distribución es manejado bajo la razón social Esdestivas S.A.

En el caso de camiones y montacargas, así como cierta maquinaria industrial, tampoco pertenecen a Ecudos. La compañía Pracmax reclama la propiedad de un caldero –equipo industrial– y pretende cobrar 1,1 millones de dólares por su arriendo de abril a junio. "La empresa tiene domicilio en Yaguachi y un capital de 15 millones. Su accionista es una empresa de Panamá. Estamos investigando y posiblemente no cumple con los requisitos legales", explica Piana. Pracmax registra en la Superintendencia de Compañías el mismo teléfono que Pacifictel registra a nombre de Bagno S.A., exportadora de banano quebrada, domiciliada en 10 de Agosto 511.

Otro aspecto de gran importancia referente al manejo de La Troncal es que el ingenio suma grandes deudas. Según Luis Piana, "Calculamos que (las deudas) llegan a 80 millones", y la mayoría se mantiene con entidades en el extranjero, en el Caribe.

Mientras, los activos fijos registrados a nombre de Ecudos apenas suman 58 millones de dólares según los libros, explica Washington Alvarado. Habrá que estudiar que estas deudas no sean vinculadas.

Según Luis Piana, cuatro días antes de la incautación, cuando ya se escuchaban los rumores de la medida, se transfirieron 567.000 dólares a un banco caribeño llamado Caribbean Finantial International, como pago de una deuda. Y a última hora no solo se hizo esa transferencia, sino que según la nueva administración se depositó cerca de 8,5 millones de dólares en una cuenta en el Regional Bank de Estados Unidos, declarados como pagos de utilidades a accionistas. Luis Piana agrega: "Estamos estudiando la parte financiera porque pensamos que puede haber más transferencias".

Todo lo anterior ha dejado con problemas de liquidez a la empresa, que debe empezar la zafra. Más aun si los bancos de Guayaquil y Bolivariano declararon vencidas deudas por 500.000 y 670.000, respectivamente, y retuvieron esas cantidades, apenas conocida la incautación. En total, lo sacado de las cuentas de Ecudos, más las deudas bancarias debitadas, suman más de 10 millones de dólares. Sin embargo, hay confianza en que habrá capital para trabajar en vista de lo que ingresa por la venta de azúcar –dicen que tienen embodegados 400.000 quintales, que representan unos ocho millones de dólares– y porque el respaldo de grandes activos permite acceder a créditos privados.

Hay que tener en cuenta que el ingenio La Troncal es enorme. Reportó ventas por 78,3 millones en 2007. Cuenta con una central de generación de energía propia, que utiliza el bagazo de la caña como combustible y tiene una capacidad de 17 megavatios, de los cuales utiliza la mitad y el resto vende al sistema nacional interconectado. Sus equipos son de punta, y es capaz de procesar azúcar de alta calidad. Tiene 700 empleados fijos y 1.800 durante la zafra. Se espera que este año procese hasta 3,1 millones de quintales.

Junto a Ecudos está la productora de alcohol Producargo, administrada por Miguel Peña Valle, quien según la AGD tiene el 40 por ciento de participación mientras el Grupo Isaías tiene un 60 por ciento. Tuvo ventas de 11,9 millones en 2007. En este caso, no se han reportado problemas para asumir la administración.

Lácteos y Plásticos

Industrias lácteas Toni y Plásticos Ecuatorianos son dos empresas que costó gran trabajo incautar. Los empleados mostraron una férrea resistencia a la acción de la AGD, e incluso se llegó a la violencia contra la fuerza pública. Los hermanos Francisco y María Gloria Alarcón Alcívar reclaman la propiedad de dichas empresas, que según sostienen recibieron de su padre, Francisco Alarcón Fernández-Salvador. Dicen que esas compañías –que a su vez están a nombre de las compañías panameñas Crawlley Management, Rochelle Internacional, Beufont Finance y Klemens Overseas– fueron compradas a la familia Isaías en el año 1998.

Alarcón Fernández-Salvador fue vocal del directorio de Filanbanco durante la administración de los hermanos Isaías. Y además de cercano colaborador en el negocio financiero, desde antes de la quiebra bancaria administró Toni, así como Plásticos Ecuatorianos, con una participación accionaria mínima.

En la actualidad, a pesar de que se arguye desvinculación con el Grupo Isaías, Toni es un cliente especial de Ecudos, según explican los actuales administradores del ingenio azucarero.

Detallan que Toni es la única empresa que recibe el azúcar a crédito, y que de hecho hay 600.000 dólares en acreencias contra dicha industria láctea.

La familia Alarcón deberá justificar ante la AGD cómo obtuvo el dinero para comprar las empresas, si quiere revertir la incautación.

El Grupo Alarcón tiene 10 compañías –alrededor de Toni y Plásticos Ecuatorianos– y 201 millones en ventas en 2007, según el SRI. Francisco

Alarcón Alcívar ha dicho que la operación fue legal, y que lo comprobará ante la AGD, pero no respondió a pedidos de *Vistazo* de información detallada al respecto.

Tampoco se conocen mayores detalles de la situación actual de las empresas. Gracias a un acuerdo con la AGD, cuya negociación la hizo Vinicio Alvarado, secretario de la Administración, la familia Alarcón las coadministra en conjunto con la entidad estatal. La AGD está representada por Kerly Loor Solórzano, con experiencia en ventas de telefonía y con título técnico superior en televisión, ventas y relaciones públicas, según registros del Conesup.

ANEXO 4.1: PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL YOGURT