

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**“PLAN DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA JALEA ARTESANAL  
“BELLA FRUTA” EN EL MERCADO DE VENTAS AL DETALLE DEL MUNICIPIO DE SAN  
SALVADOR”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

LOZANO CAÑAS CRISTIAN ANTONIO  
RODRÍGUEZ OSEGUEDA BILLY MARLON  
SORIANO PANIAGUA KEYLA DEL CARMEN

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

JUNIO DE 2008

**SAN SALVADOR    EL SALVADOR    CENTROAMERICA**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rector(a) : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez.  
Secretaria(o) : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Ortiz

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Decano : Lic. Roger Armando Arias Alvarado  
Secretario(a): : MAE. José Ciriaco Gutiérrez

TRIBUNAL EVALUADOR

Docente Director : MAE. Mario Edgardo López y López  
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos  
Docente Observador : MAE. Francisco Antonio Quintanilla

JUNIO 2008

**San Salvador      El Salvador      Centroamérica**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios Todopoderoso el haber iluminado mi camino hacia la consecución de este logro, además de haberme regalado la más grande bendición de todas: mis padres. A ellos, desde el fondo de mi corazón: infinitas gracias por su sacrificio y apoyo, pues sin su presencia incondicional yo no sería lo que soy ni estaría donde estoy. A mi hermano por su amistad sincera y su consejo oportuno, así como al resto de mi familia y amigos, gracias por estar conmigo y brindarme el honor de ser parte de su vida y hacerlos partícipes de mis logros más importantes como el que en esta ocasión alcanzo.

**Cristian Antonio Lozano Cañas**

Agradezco infinitamente a Dios por darme la vida y estar presente en mi vida acompañándome en todo momento y darme la oportunidad y capacidad de culminar este triunfo, así también a mi querida abuela (Q.D.D.G.), quien me inculco un espíritu de superación y sacrificio para conseguir mis metas; a mi madre por llenarme de su amor único, a mi tía por creer en mí y apoyarme incondicionalmente para seguir adelante, a mi abuelo le agradezco muchísimo que diosito me lo preste muchos años mas junto a mi.

**Billy Marlon Rodríguez Osegueda**

A DIOS: por haberme permitido finalizar esta etapa de mi vida, por darme la oportunidad de crecer, trascender espiritualmente y por permitirme contar con los seres que siempre han estado conmigo. A MI MADRE, por haberme brindado su apoyo incondicional durante mi carrera y por estar siempre a mi lado como el centro de mi vida después de mi padre espiritual. A MI ABUELITA: por ser un pilar importante en mi vida, por ayudarme a entender que la preparación y esfuerzo es clave para cumplir nuestros objetivos. A MI HERMANA, a todos mis familiares y amigos, porque ayudarme a alcanzar este hermoso sueño.

**Keyla del Carmen Soriano Paniagua**

A nuestro asesor de tesis: Lic. Mario López, nuestro más sincero agradecimiento por su incondicional apoyo y paciencia al guiarnos en la realización de nuestro último gran paso en esta ardua carrera. Gracias por brindarnos su amplio conocimiento y valiosa orientación, que Dios lo Bendiga y le regale muchísimos éxitos.

**Cristian, Billy y Keyla**

## RESUMEN

“Bella Fruta” es una empresa, que se dedica a la elaboración de jalea artesanal de piña y fresa; de la mejor calidad y que es comercializada como insumo a empresas dedicadas a la elaboración de pan.

En la actualidad la empresa solo vende su producto en el mercado mayorista y en la presentación que ya se mencionó, por lo que con la intención de adquirir mayor participación en el mercado y mejorar sus resultados, muestra la necesidad de incursionar en el mercado de ventas al detalle y poder comercializar su producto al consumidor directamente.

En este sentido surge este trabajo de graduación que se titula **“PLAN DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA JALEA ARTESANAL “BELLA FRUTA” EN EL MERCADO DE VENTAS AL DETALLE DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**, como una propuesta ante sus necesidades de corto y largo plazo.

Dicho plan de mercadeo contribuirá a que la administración de la empresa posea una herramienta que los oriente a mejorar sus resultados a través de comercializar su producto en el mercado detallista.

Para recopilar la información que permitiera el desarrollo de la investigación se hizo necesario un estudio de campo, haciendo uso de instrumentos tales como: La observación directa, entrevista con las autoridades de la empresa, cuestionarios a los posibles distribuidores del producto, cuestionarios al público en general para poder identificar de esta manera las necesidades de la empresa, y diferentes actividades que tuvieron como objetivo ofrecer al cliente potencial muestras del producto a fin de conocer su opinión acerca de las características principales del producto.

Una vez recopilada la información se procedió a tabularla e interpretarla, obteniendo datos que ponen de manifiesto las cualidades y deficiencias de la empresa “Bella Fruta”, estos resultados sirvieron como base para la elaboración del diagnóstico el cual facilitó la formulación de conclusiones y recomendaciones, las cuales dieron origen a las estrategias de largo plazo y las recomendaciones a corto plazo que deben ser ejecutadas. Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el presente estudio e implementando las estrategias propuestas se lograría incursionar exitosamente en el mercado detallista y posicionar adecuadamente el producto en la mente del consumidor.

## INTRODUCCIÓN.

La planeación estratégica juega un papel importante en toda empresa, porque determina las posiciones futuras que debe alcanzar, ayudando a disminuir la incertidumbre en el giro de sus operaciones.

Considerando esto último, el presente trabajo de graduación tiene como fin diseñar un Plan de Mercadeo que contribuya a introducir los productos elaborados por la empresa “Bella Fruta” en el mercado de ventas al detalle en el municipio de San Salvador.

La esencia contenida en el plan de mercadeo consiste en la identificación de oportunidades y peligros que surjan en el futuro de las actividades que desarrolla “Bella Fruta”, contribuyendo significativamente a la toma de decisiones en cuanto al producto, los precios, la promoción y la distribución de Jalea Artesanal de Piña y Fresa.

El trabajo de investigación contiene tres capítulos, detallados de la siguiente manera:

El primer capítulo se denomina **CONCEPTOS SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA Y GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA “BELLA FRUTA”**, el cual incluye conceptos teóricos de los elementos que conforman el Plan de Mercadeo, así como aspectos generales sobre la empresa y de algunas herramientas útiles para su adecuada administración.

El segundo capítulo se titula **“INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA INTRODUCCIÓN DE LA JALEA ARTESANAL DE PIÑA Y FRESA DE LA EMPRESA “BELLA FRUTA” AL MERCADO DE VENTAS AL DETALLE EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y DETALLE DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA”**, que presenta la investigación de campo, definiendo primeramente los objetivos de la investigación, la metodología para recopilar la información, continuando con el diagnóstico de la situación actual de la empresa y el análisis de la competencia. Finalmente después de haber obtenido la información necesaria se presentan las conclusiones y recomendaciones.

En el último capítulo titulado **“PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA INTRODUCIR EN EL MERCADO DE VENTAS AL DETALLE LA JALEA ARTESANAL DE PIÑA Y FRESA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR , CASO ILUSTRATIVO** , se desarrollo el plan de mercadeo para ser aplicado en la empresa, iniciando con la definición de su Misión y Visión, así como los objetivos, estrategias, acciones a implementarse a corto y largo plazo; además incluye el presupuesto y control.

Así mismo se agradece a la empresa “Bella Fruta” por la confianza y el acceso brindado para obtener la información necesaria para nuestros propósitos.

De igual manera se agradece a los empleados que nos ayudaron a completar la información.

## INDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	ii
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>CONCEPTOS SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA Y GENERALIDADES SOBRE LA PEQUEÑA INDUSTRIA.</b>	
A. Conceptos sobre Planeación Estratégica .....	1
1. Administración y Planificación .....	1
2. Tipos de Planes.....	2
3. Planificación Estratégica .....	2
4. Niveles de la Planificación .....	3
B. Plan de mercadeo.....	5
1. Entorno General .....	5
a. Sistema económico .....	5
b. Sistema Político.....	6
c. Condiciones del Ecosistema .....	6
d. Demografía .....	6
e. Sistema Cultural .....	7
2. Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades y determinación de amenazas y oportunidades. .	7
3. Modelo de las “Cinco Fuerzas “ de Michael Porter. ....	8
a. Amenaza de nuevos competidores .....	8
b. Poder de negociación de los clientes .....	8
c. Poder de negociación de los proveedores.....	8
d. Amenaza de bienes y servicios sustitutos .....	9
e. Rivalidad entre empresas existentes.....	9
4. Esquema integral para la formulación de la estrategia .....	10
a. Etapa de Aportación de Información .....	10
a.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) .....	11
a.2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....	13
a.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) .....	14
b. Etapa de Ajuste .....	16
b.1. Matriz FODA .....	17
b.2. Matriz de la Boston Consulting Group .....	19
b.3. Matriz Interna Externa (IE) .....	23
c. Etapa de Decisión .....	25
c.1. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) .....	25
5. Análisis de ventas .....	29
a. Metas y Objetivos de ventas.....	29
b. Datos de ventas .....	31
6. Mercado meta de consumidores.....	32
a. Demografía .....	32
b. Uso del producto .....	33
7. La mezcla de Marketing.....	33
a. Producto .....	33

a.1	Conocimientos del producto.....	33
a.2	Atributos del producto.....	34
a.3	Ciclo de vida del producto.....	34
a.4	Posicionamiento del producto .....	36
♦	MARCA.....	37
♦	EMPAQUE .....	37
b.	Distribución .....	37
b.1	Al por venir.....	38
b.2	Productos empacados.....	38
b.3	Empresas de servicios.....	38
b.4	Venta personal.....	39
c.	Fijación de precios .....	39
d.	Promoción .....	40
♦	Mensaje Publicitario.....	40
♦	Medios Publicitarios.....	41
♦	Merchandising .....	41
♦	Publicidad no Pagada.....	41
8.	Objetivos y estrategias de mercadotecnia.....	42
9.	Alternativas estratégicas.....	42
a.	Estrategías ofensivas .....	42
b.	Estrategías defensivas .....	43
c.	Estrategías adaptativas o de reorientación.....	43
d.	Estrategías de supervivencia .....	44
e.	Penetración de mercado.....	44
f.	Desarrollo de mercado .....	44
g.	Desarrollo de producto .....	45
h.	Diversificación .....	45
10.	Elección de la estrategia genérica.....	46
11.	Desarrollo de planes estratégico y operativo .....	46
12.	Determinación de Presupuestos .....	46
13.	Implantación y control del plan .....	47
C.	Generalidades de la pequeña industria de El Salvador.....	47
1.	Antecedentes de la Pequeña Empresa Salvadoreña.....	48
2.	Definición de Pequeña Industria .....	48
3.	Marco Legal.....	49
4.	Marco Económico.....	49
5.	Marco Socio Cultural .....	50
D.	Antecedentes de la empresa BELLA FRUTA y sus Generalidades.....	50
<b>CAPITULO II .....</b>		<b>55</b>
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA INTRODUCCIÓN DE LA JALEA ARTESANAL DE PIÑA Y FRESA DE LA EMPRESA “BELLA FRUTA” AL MERCADO DE VENTAS AL DETALLE EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y DETALLE DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.</b>		
A.	Objetivos de la investigación .....	55

1. Objetivo General .....	55
2. Objetivos específicos .....	55
B. Importancia de la investigación .....	57
C. Metodología de la investigación .....	57
1. Método de la investigación .....	57
2. Técnicas de la recolección de la información .....	58
a. Fuentes primarias .....	59
b. Fuentes secundarias .....	59
D. Perfil de la investigación .....	60
1. Consumidores potenciales del nuevo producto .....	60
2. Establecimientos que comercializarían el producto .....	60
E. Determinación del universo .....	61
1. Universo de los consumidores finales .....	61
2. Universo de los negocios que comercializarían el producto .....	62
F. Determinación de la muestra de la competencia y los consumidores .....	62
G. Determinación del tipo de diseño de la investigación .....	65
H. Tabulación y análisis de datos .....	65
I. Distribución Muestral .....	65
J. Realización de Degustación de Jalea y Focus Group .....	68
K. Conclusiones de la Investigación de Mercado .....	72
L. GENERALIDADES DE LA EMPRESA “BELLA FRUTA”. Historia, Productos y Procesos .....	74
1. Descripción General de la empresa “Bella Fruta” .....	74
2. Fundación e historia de la empresa .....	74
3. Estructura Organizativa de la empresa .....	75
4. Productos y Procesos .....	76

**CAPITULO III ..... 79**  
**PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA PARA**  
**INTRODUCIR EN EL MERCADO DE VENTAS AL DETALLE LA JALEA ARTESANAL**  
**DE PIÑA Y FRESA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR , CASO ILUSTRATIVO:**  
**“ BELLA FRUTA”.**

A. INTRODUCCIÓN .....	79
B. IMPORTANCIA .....	80
C. FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....	81
1. Misión .....	81
2. Visión .....	81
3. Valores y principios .....	81
D. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO .....	83
1. Objetivo General .....	83
2. Objetivos Específicos .....	83
E. ENTORNO GENERAL .....	84
1. Sistema económico .....	85
2. Sistema Político .....	86
3. Sistema Legal .....	87
4. Sistema Demográfico .....	89

F. DIAGNÓSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES Y DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES .....	91
1. Fortalezas .....	91
2. Oportunidades .....	91
3. Debilidades .....	92
4. Amenazas .....	92
G. MODELO DE LAS “CINCO FUERZAS COMPETITIVAS” DE MICHAEL PORTER. ....	95
1. Amenaza de nuevos competidores .....	95
2. Poder de negociación de los clientes .....	95
3. Poder de negociación de los proveedores .....	96
4. Amenaza de bienes y servicios sustitutos .....	97
5. Rivalidad entre empresas existentes .....	97
H. ANÁLISIS DE VENTAS .....	99
1. Metas y Objetivos de ventas .....	99
2. Organigrama del departamento de Venta .....	100
I. MERCADO META DE CONSUMIDORES .....	101
1. Demografía .....	101
2. Uso del producto .....	102
3. Lealtad de marca .....	103
4. Sensibilidad de la demanda .....	103
J. ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	104
1. Etapa de Aportación de Información .....	104
a. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) .....	104
b. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....	105
c. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	106
2. Etapa de Ajuste .....	107
a. Matriz de las Amenazas-Oportunidades Debilidades y Fortalezas (FODA) .....	107
b. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) .....	112
c. Matriz Interna-Externa (IE) .....	113
3. Etapa de Decisión .....	115
a. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa(MPEC) .....	115
K. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS .....	117
1. Penetración De Mercado .....	117
2. Desarrollo De Productos .....	118
3. Alianzas Estratégicas .....	119
4. ESTRATEGIA DE PRODUCTO .....	120
a. Descripción técnica del producto .....	120
b. Presentaciones .....	122
c. Marca .....	123
d. Logotipo .....	123
e. Tipos de Viñeta .....	123
f. Empaque .....	124
5. ESTRATEGIA DE PLAZA .....	125
a. Canal de Distribución .....	125
b. Estrategia de Distribución .....	125
c. Definición de puntos de venta .....	126
d. Almacenamiento .....	127

e. Manejo de inventario .....	127
f. Administración de órdenes .....	128
6. ESTRATEGIA DE PRECIO .....	129
a. Costo de producto .....	129
b. Programa de Producción y ventas .....	129
c. Método de fijación de precios .....	130
d. Análisis de Punto de Equilibrio .....	133
e. Política de Fijación de Precios .....	134
7. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN .....	135
a. Publicidad .....	135
b. Promoción de Venta .....	145
c. Venta Personal .....	146
d. Programa de Ventas .....	146
8. CONCLUSIÓN SOBRE LAS MEDIDAS ESTRATÉGICAS A TOMAR PARA LA EMPRESA. ....	148
a. Respecto a los elementos internos y externos a la organización. ....	148
b. Respecto a la Introducción de una nueva línea y al Fortalecimiento de la ya existente ....	148
c. Respecto a la Mezcla de Marketing .....	149
L. PRESUPUESTO .....	150
M. IMPLANTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN .....	151
 BIBLIOGRAFÍA .....	 154
 ANEXOS .....	 158

## INDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1 – Esquema Integral Para La Formulación De La Estrategia .....	10
CUADRO No. 2 – Modelo de Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	12
CUADRO No. 3 – Modelo de Matriz de Perfil Competitivo .....	13
CUADRO No. 4 – Modelo de Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	15
CUADRO No. 5 – Matriz de Ajuste de Factores Externos e Internos .....	16
CUADRO No. 6 – Modelo de Matriz FODA .....	18
CUADRO No. 7 – Modelo de Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa .....	26
CUADRO No. 8 – Distribución Muestral para Consumidores y Negocios .....	67
CUADRO No. 9 – Matriz FODA .....	93
CUADRO No. 10 – Estrategias resultantes de la Matriz FODA .....	94
CUADRO No. 11 – Matriz de Evaluación de Factores Externos BELLA FRUTA .....	104
CUADRO No. 12 – Matriz de Perfil Competitivo BELLA FRUTA .....	105
CUADRO No. 13 – Matriz de Evaluación de Factores Internos BELLA FRUTA .....	106
CUADRO No. 14 – Matriz FODA BELLA FRUTA .....	107
CUADRO No. 15 – Estrategias Ofensivas .....	108
CUADRO No. 16 – Estrategias Defensivas .....	109
CUADRO No. 17 – Estrategias Adaptativas .....	110
CUADRO No. 18 – Estrategias de Supervivencia .....	111
CUADRO No. 19 – Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa BELLA FRUTA .....	116
CUADRO No. 20 – Cronograma de Acciones Estratégicas a Implementar .....	152

### INDICE DE FIGURAS

FIGURA No. 1 – Niveles de la Planeación Organizacional .....	4
FIGURA No. 2 – Modelo de Michael Porter (Cinco Fuerzas Competitivas) .....	9
FIGURA No. 3 – Matriz Boston Consulting Group .....	22
FIGURA No. 4 – Matriz Interna Externa .....	24
FIGURA No. 5 – Ciclo de Vida del Producto .....	36
FIGURA No. 6 – Matriz de Alternativas Estratégicas .....	45
FIGURA No. 7 – Organigrama de la empresa BELLA FRUTA .....	75
FIGURA No. 8 – Organigrama del Departamento de Venta de la Empresa .....	100
FIGURA No. 9 – Matriz BCG de la empresa BELLA FRUTA .....	112
FIGURA No. 10 – Matriz IE de la empresa BELLA FRUTA .....	114
FIGURA No. 11 – Canal de Distribución a utilizar .....	125
FIGURA No. 12 – Distribución geográfica del mercado a cubrir .....	126

### INDICE DE ANEXOS

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	159
TABULACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	171
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	221
DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA .....	222
DIAGRAMA DE RECORRIDO .....	223
CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA BELLA FRUTA.....	224
AREAS PRINCIPALES DE LA PLANTA.....	227
GLOSARIO .....	230

## **CAPÍTULO I**

### **CONCEPTOS SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA Y GENERALIDADES SOBRE LA PEQUEÑA INDUSTRIA.**

La elaboración de un plan de mercadeo permite a las organizaciones alcanzar los objetivos de venta tanto a corto plazo como a largo plazo, es por eso que es necesario detallar algunos conceptos fundamentales de la elaboración de un plan estratégico de mercadeo.

#### **A. Conceptos sobre Planeación Estratégica.**

##### **1. Administración y Planificación.**

La administración requiere dar cumplimiento a cada una de las fases del proceso administrativo, mediante la adecuada utilización de los recursos financieros, humanos, materiales, técnico-administrativos y tecnológicos con que cuenta la organización.

También, hay que agregar que un administrador es el responsable de crear las condiciones necesarias que permitan alcanzar máxima eficacia y eficiencia productiva y desde luego, el logro de los objetivos organizacionales predeterminados. De acuerdo a lo anterior se dará un concepto de administración.

Administración: Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.<sup>1</sup>

De igual forma se define la planeación como el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber como organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea de qué deben organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan los gerentes y los seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Stoner, James A. F. y otros, Administración, Pearson Prentice may, Sexta Edición, México 1996, Pág. 7

<sup>2</sup> Ibid en 1, Pág. 290.

## 2. Tipos de Planes.

Por regla general, las organizaciones se administran de acuerdo con dos tipos de planes:

- Los planes estratégicos
- Los planes operativos

Los planes estratégicos son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización.

Los planes operativos contienen los detalles para poner en práctica o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias.<sup>3</sup>

## 3. Planificación Estratégica.

La planificación estratégica se define como el proceso de desarrollar y mantener una estrategia entre las metas y capacidades de una empresa y sus cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el desarrollo de una clara misión para la compañía, objetivos de apoyo, una sólida cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.<sup>4</sup>

Los tipos de planes que se elaboran o implementan en una organización, obedecen a diferentes necesidades; así posiblemente se requiere de un plan que será utilizado una sola vez o para propósito específico o quizá se necesite de un procedimiento, el cual es un plan para que se repita varias veces. Del mismo modo, son planes los objetivos, políticas, estrategias y además herramientas técnicas, que son de uso exclusivo para la organización.

---

<sup>3</sup> Ibid en 1, Pág. 290.

<sup>4</sup> Kotler, Philip y otro, Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice may Hispanoamericana, S.A De C.V., Segunda edición, México 1991, Pág. 30.

#### 4. Niveles de la Planificación.

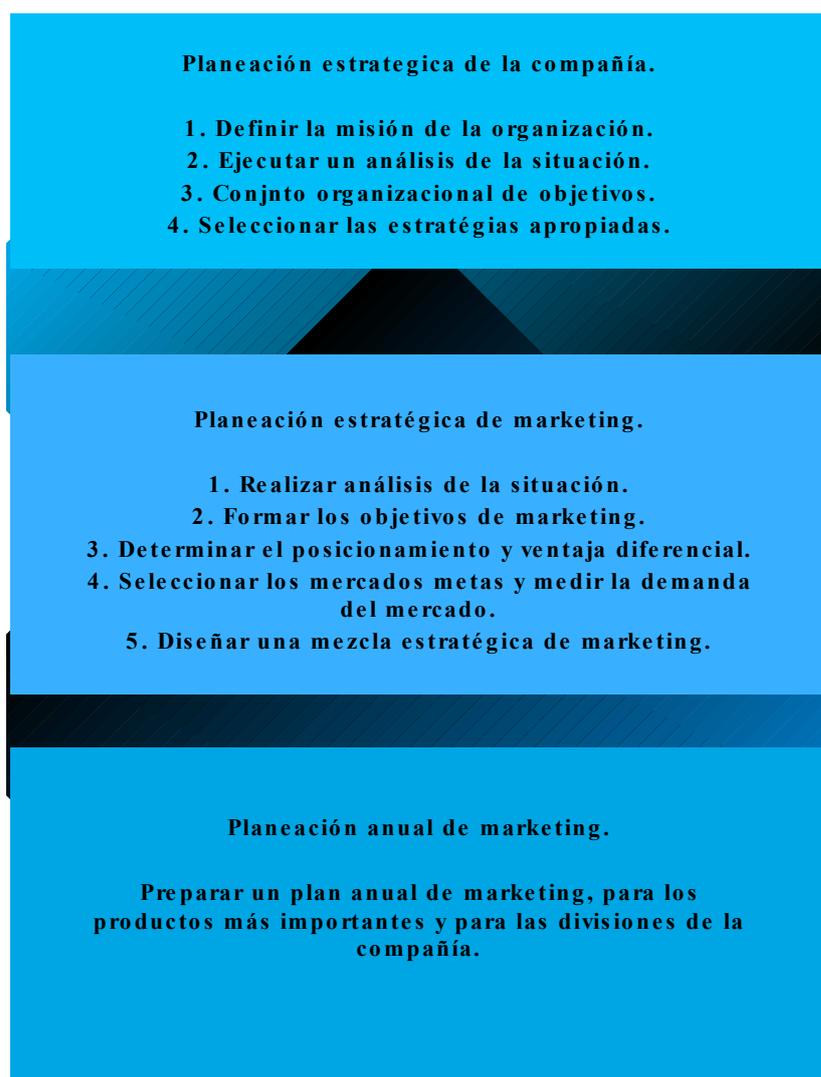
En toda organización debería haber tres niveles de planeación estratégica:

- Planeación estratégica de la compañía. En este nivel la dirección define la misión de la organización, evalúan el ambiente donde opera, establecen metas a largo plazo y formulan estrategias generales para cumplirlas. Estas metas y estrategias globales se convierten después en el marco de referencia para planear las áreas funcionales que constituyen la organización, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo y marketing.
- La planeación estratégica de marketing consta de cinco pasos: realizar un análisis de la situación; formular objetivos, determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial; seleccionar los mercados metas y medir la demanda de mercado; y diseñar una mezcla de marketing.
- Planeación anual de marketing. Conviene planes a corto plazo para las principales funciones de la organización. El plan de marketing que abarca un período específico, normalmente 1 año, se basa en la planeación estratégica de marketing de la empresa.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Stanton, William J. y otros, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill/Interamericana de México, S. A De C. V., Sexta Edición, México 1996, Pág. 78

**FIGURA No. 1**  
**TRES NIVELES DE LA PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL.**  
***SECUENCIA DE LA PLANEACIÓN.***



Fuente: Stanton, Etzel y Walker, Fundamentos de Marketing, 2000. Pag. 61.

## **B. Plan de mercadeo.**

Según Kotler (1993) exhorta que la planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

Después de haber dado a conocer lo que es un plan de mercadeo, es necesario determinar que elementos se involucran para elaborar un plan de mercadeo estos elementos son: objetivos de ventas, determinación del mercado meta, objetivos y estrategias de mercadotecnia, y estrategias de posicionamiento.

### **1. ENTORNO GENERAL.**

Tanto la empresa como sus proveedores, intermediarios de mercadotecnia, clientes, competidores y público, operan en un gran macro ambiente de fuerzas y multitendencias que da origen a oportunidades y presenta riesgos para la empresa. Estas fuerzas representan variables "incontrolables" que debe monitorear la empresa y a los cuales debe responder.

La administración al tomar decisiones y ponerlas en marcha tiene que tomar en cuenta las variables incontrolables, las cuales son: Sistema Económico, Sistema político, condiciones del ecosistema, demografía y sistema cultural.<sup>19</sup>

#### **a. Sistema económico.**

El sistema económico está integrado por factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de estos. Los mercados necesitan poder de compra, como la gente. El poder de compra depende de los ingresos, los precios, los descuentos y el crédito. Los mercadólogos deben estar al pendiente de las principales tendencias de ingreso y de los cambios en los patrones de gasto del consumidor.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Kotler, Philip, Dirección de la Mercadotecnia, Prentice – Hall Hispanoamerica, S.A., Séptima Edición, México 1993, Pág. 151.

<sup>20</sup> Kotler, Philip, Dirección de la Mercadotecnia, Prentice – Hall Hispanoamerica, S.A., Séptima Edición, México 1993, Pág. 157.

### **b. Sistema Político.**

Las decisiones de mercadotecnia son afectadas sustancialmente por las evoluciones del ambiente político. Este ambiente se compone de leyes, oficinas gubernamentales de grupos de presión, los cuales influyen y limitan a inversas organizaciones e individuos de la sociedad.

La legislación que afecta a los negocios a aumentado en forma constante. El primer propósito es proteger las empresas unas de otras, el segundo propósito de reglamentación gubernamental es proteger a los consumidores de las prácticas de comercio desleales, el tercero es proteger los intereses de la sociedad contra la conducta mercantil desenfrenada.<sup>21</sup>

### **c. Condiciones del Ecosistema.**

El movimiento ecologista es un movimiento organizado de ciudadanos y gobiernos preocupados por proteger y mejorar el ambiente que habitamos.

Las deterioradas condiciones del ambiente natural están llamadas a ser puntos importantes a los que se enfrentaran los negocios y el público. En muchos lugares del mundo, la polución del aire y el agua a llegado a niveles peligrosos.<sup>22</sup>

### **d. Demografía.**

El primer factor ambiental de interés para los mercadólogos es la población, porque la gente crea mercados. Los mercadólogos están profundamente interesados en el tamaño de la población mundial, su distribución geográfica, densidad, tendencias de movilidad, distribución por edades, índices de nacimiento, matrimonios y decesos, así como su estructura racial, étnica y religiosa.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Ibid en 20 Pág. 164.

<sup>22</sup> Ibid en 20 Pág. 159.

<sup>23</sup> Ibid en 20 Pág. 151.

### **e. Sistema Cultural.**

La sociedad en la cual se desenvuelve la gente, la forma a sus creencias, valores y normas. La gente absorbe casi siempre en forma inconsciente el mundo que ve, el cual define sus relaciones con ella misma, con otros, con la naturaleza y el universo.

La gente que vive en una sociedad particular, mantiene creencias y valores esenciales que tienden a permanecer, se transmiten de padres a hijos y a las principales instituciones sociales se encargan de fortalecerlos: escuelas, iglesias, negocios y gobiernos.<sup>24</sup>

En seguida se dará a conocer que es un diagnóstico de Fortalezas y Debilidades que son de carácter interno de las empresas.

## **2. DIAGNÓSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES Y DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.**

El directivo necesita identificar las fuerzas y vulnerabilidades del producto, las cuales son factores internos. Las fuerzas de la empresa señalan ciertas estrategias, cuya aplicación podría conducir al éxito, mientras que las debilidades señalan cosas que la empresa debe corregir.<sup>25</sup>

Determinar las Amenazas y Oportunidades de mercado que tiene una empresa es lo más fundamental para su crecimiento y desarrollo de sus productos, es por ello, que en seguida se da a conocer lo que son las Amenazas y Oportunidades de mercado.

El directivo identifica las principales oportunidades y alternativas se refieren a factores exteriores que pueden afectar el futuro del negocio. Se debe jerarquizar las oportunidades y alternativas, de manera que las más importantes reciban atención especial.<sup>26</sup>

Un riesgo ambiental es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el ambiente, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida, a la erosión de la posición de la empresa.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Ibid en 20 Pág. 167.

<sup>25</sup> Ibid en 20 Pág. 81.

<sup>26</sup> Ibid en 20 Pág. 85.

Una oportunidad de mercadotecnia de la empresa es un campo atractivo para la acción de mercadotecnia de la compañía, en la cual disfrutará de una ventaja competitiva.<sup>28</sup>

### **3. MODELO DE LAS “CINCO FUERZAS” DE MICHAEL PORTER.**

#### **a. Amenazas de nuevos competidores.**

En esta parte se identifican los principales competidores y se describen en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos, estrategias de mercadotecnia y cualquier otra característica que ayude a la comprensión de sus intenciones y conducta.<sup>29</sup>

#### **b. Poder de negociación de los clientes.**

Pronosticar es el arte de anticiparse a lo que quizás harán los compradores bajo ciertas condiciones. El valor del estudio de la intención del comprador aumenta en la medida en que los compradores son pocos, el costo para llegar a ellos es bajo, tienen intenciones claras, implantan sus intenciones y están dispuestos a revelarlas. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.<sup>30</sup>

#### **c. Poder de negociación de los proveedores.**

La empresa podría proporcionar ciertas ayudas o incentivos a la fuerza de ventas para estimularlos a realizar una mejor estimación. Los representantes de ventas podrían recibir un registro de sus pronósticos anteriores comparados con sus ventas reales y también una descripción de las hipótesis de la empresa acerca de la perspectiva del negocio, comportamiento del competidor.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Ibid en 20 Pág. 57.

<sup>28</sup> Ibid en 20 Pág. 55.

<sup>29</sup> Porter, Michael E., Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., Vigésima cuarta reimpresión, México 1997, Pág. 37.

<sup>30</sup> Ibid en 29 Pág. 44.

<sup>31</sup> Ibid en 29 Pág. 47.

**d. Amenaza de bienes y servicios sustitutos.**

Los grupos estratégicos también pueden enfrentarse a distintos niveles de exposición con la competencia de productos sustitutos si abarcan productos diferentes dentro de la línea de productos, sirven a clientes distintos, esperan a diferentes niveles de calidad.<sup>53</sup>

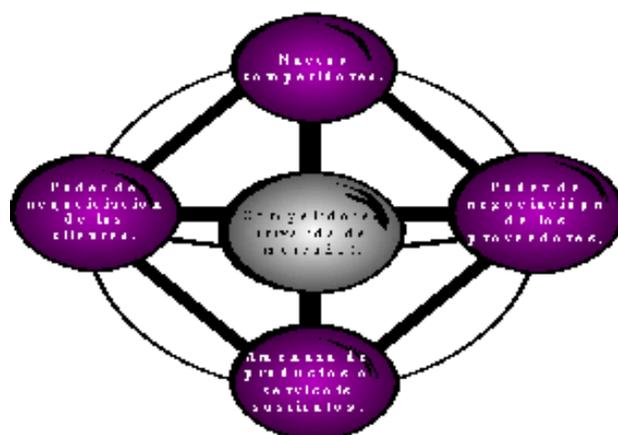
**e. Rivalidad entre las empresas existentes.**

La presencia de más de un grupo estratégico en un sector industrial tiene implicaciones para la rivalidad entre sectores industriales o competencia en precios, publicidad, servicio y otras variables. Algunas de las características estructurales que determinan la fuerza de la rivalidad competitiva pueden aplicarse a todas las empresas en el sector y dar así el contexto en el cual interactúan los grupos estratégicos. Sin embargo, hablando en términos generales, la existencia de grupos estratégicos múltiples significa por lo regular que las fuerzas de la rivalidad competitiva no son enfrentadas por igual por todas las empresas en el sector industrial.

Algo importante de mencionar es que la presencia de varios grupos estratégicos a menudo afectará el nivel general de rivalidad en el sector.<sup>33</sup>

**FIGURA No. 2**

**Cinco fuerzas que determinan al atractivo estructural de un segmento.**



Fuente: Kotler (2001), Dirección de Marketing. Edición Milenium. Pág.218

<sup>53</sup> Ibid en 29 Pág. 43.

<sup>33</sup> Ibid en 29 Pág. 156.

#### 4. ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de **tres etapas para tomar decisiones**, como se muestra en la ilustración siguiente. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y le pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

ETAPA 1: ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN				
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)		Matriz del perfil competitivo(MPC)		Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)
ETAPA 2: LA ETAPA DE AJUSTE				
Matriz de las Amenazas-Oportunidades Debilidades y Fortalezas (FODA)	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz Interna-Externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
ETAPA 3: ETAPA DE DECISIÓN				
Matriz de la planeación estratégica cuantitativa(MPEC)				

##### a. ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN.

La etapa 1, se deriva de las tres matrices, EFE, MPC y EFI, q proporcionan la información inicial básica para las matrices de las etapas de ajuste y decisión.

### **a.1 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)**

Una matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal tecnológica y competitiva.

#### **Los 5 pasos para desarrollar la matriz (EFE) son los siguientes:**

- 1.** Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluir un total de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Siendo lo más específico posible, usando ya sea porcentajes, índices y cifras comparativas.
- 2.** Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Ya que este valor indicara la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero están pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas.  
Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- 3.** Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde 4 corresponde a la respuesta es excelente, 3 a la respuesta está por arriba del promedio, 2 a la respuesta es de nivel promedio y 1 a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso 2 se basan en el sector, es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

**MODELO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
<i>Amenazas</i>			
<i>Total</i>			
<p><b>Nota:</b> (1) Las clasificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.</p> <p>(2) El valor ponderado de la media es de 2.50.</p>			

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5 Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las

estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un porcentaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas

### a.2 Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estrategia de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes del valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Los factores más importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito de una MPC, tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes del valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

FACTORES IMPORTANTES PARA EL EXITO	COMPAÑÍA MUESTRA			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE

Nota: (1) Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1= Debilidad principal, 2= Debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4=fortaleza principal.

Además de los factores importantes para el éxito que muestra la lista del ejemplo de la MPC; este análisis incluye a menudo otros factores como la amplitud de la línea de productos la eficacia de la distribución de ventas, las ventajas de marca o patente registradas, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y la eficiencia de producción, la experiencia, las relaciones sindicales; los adelantos tecnológicos y la habilidad en el comercio electrónico.

### **a.3 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)**

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que esta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos.

Los 5 pasos para desarrollar la matriz (EFI) son los siguientes:

1. Enumerar los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilizar un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Ser lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asignar un valor que valla de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asignar una clasificación de uno a cuatro de cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro.) Observar que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos.

De esta manera, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los factores del paso dos se basan en la industria.

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado para cada variable.
  
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa. Sin importar cuantos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna solida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de 10 a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factores debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades; por ejemplo, el logotipo de Playboy beneficia y perjudica a Playboy Enterprises, ya que este logotipo atrae a los clientes de la revista Playboy, pero mantiene al canal de cable de Playboy fura de muchos mercados.

#### MODELO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>Fortalezas Internas</b>			
<b>Debilidades Internas</b>			
<b>Total</b>			

En las empresas de divisiones múltiples, cada división autónoma o unidad de negocio estratégica debe elaborar una matriz EFI. Las matrices de divisiones se integran después para elaborar una matriz EFI corporativa general.

#### **b. ETAPA DE AJUSTE**

En ocasiones, la estrategia se define como el ajuste que hace la organización entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. **Para** esta etapa de ajuste del esquema de formulación de la estrategia se utilizaran estas tres técnicas:

1. **MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (FODA).**
2. **MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)**
3. **MATRIZ ( IE)**

Estas herramientas se basan e información que procede de la etapa 1, para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas. El ajuste de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz.

#### **COMO REALIZAR LOS AJUSTES DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS CLAVE PARA FORMULAR ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS.**

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>		<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>		<b>ESTRATEGIA RESULTANTE</b>
	+		=	
	+		=	
	+		=	

Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles.

### **b.1 LA MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS (FODA)**

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

#### **a) LAS ESTRATEGIAS FO**

Utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Por lo general, las empresas siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

#### **b) LAS ESTRATEGIAS DO**

Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

#### **c) LAS ESTRATEGIAS FA**

Aprovechan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una empresa sólida siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

#### d) LAS ESTRATEGIAS DA

Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en quiebra u optar por la liquidación.

#### REPRESENTACIÓN ESQUEMATICA DE LA MATRIZ FODA.

Observe que una matriz FODA está compuesta de nueve cuadrantes; según se muestra, existen cuatro cuadrantes con factores clave, cuatro cuadrantes con estrategias y un cuadrante que permite siempre en blanco (el cuadrante superior izquierdo) Estos cuatro cuadrantes de estrategias, denominados FO, DO, FA, y DA, se desarrollan después de que estos se completan con factores clave, llamados F, D, O, A.

#### MATRIZ FODA

<i>Dejar siempre en blanco</i>	<b>FORTALEZAS : F</b> 1. 2. 3. Lista de fortalezas 4. 5.	<b>DEBILIDADES: D</b> 1. 2. 3. Lista de debilidades 4. 5.
<b>OPORTUNIDADES: O</b> 1. 2. 3. Lista de oportunidades 4. 5.	<b>ESTRATEGIAS: FO</b> 1. 2. Anotar las fortalezas 3. Para aprovechar las 4. Oportunidades 5.	<b>ESTRATEGIAS: DO</b> 1. 2. Superar las debilidades 3. Aprovechando las 4. Oportunidades 5.
<b>AMENAZAS: A</b> 1. 2. 3. Lista de amenazas 4. 5.	<b>ESTRATEGIAS: FA</b> 1. 2. Usar las fuerzas 3. Para evitar 4. Las amenazas 5.	<b>ESTRATEGIAS: DA</b> 1. 2. Reducir las debilidades 3. y evitar las amenazas. 4. 5.

**La matriz FODA se desarrolla en los ocho pasos siguientes:**

1. Elaborar una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elaborar una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elaborar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elaborar una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO e el cuadrante correspondiente.
6. Establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Establecer la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada herramienta de ajuste de la etapa 2 es crear alternativas de estrategias posibles viables y no en seleccionar ni determinar ¡qué estrategias son mejores! No todas las estrategias desarrolladas en una matriz FODA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

**b.2 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)**

Las divisiones independientes (o centros de utilidad) de una empresa constituyen lo que se ha dado en llamar una *cartera de negocios*. Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. *La matriz del Boston Consulting Group (BCG)* y *la matriz interna-externa (IE)* están diseñadas para mejorar la formulación de estrategias de una empresa con divisiones múltiples.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. *La parte relativa del mercado que está ocupando* se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

#### **a) Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG**

Un ejemplo de una matriz del BCG. Cada círculo representa una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas generadoras de efectivo y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

##### **(1) Interrogantes**

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

**(2) Estrellas**

Los negocios ubicados en el cuadrante II (Las estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

**(3) Vacas generadoras de efectivo**

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas generadoras de efectivo porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntrica pueden ser estrategias atractivas para las vacas generadoras de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

**(4) Perros**

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en

interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas generadoras de efectivo y las vacas generadoras de efectivo se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas generadoras de efectivo y vacas generadoras de efectivo pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.



El ejemplo siguiente de una matriz del BCG que ilustra una organización compuesta por cinco divisiones, con ventas anuales de entre 5,000 dólares a 60,000 dólares. La división I registra el mayor volumen de ventas, por lo que el círculo que representa a esa división es el mayor de la matriz. El círculo correspondiente a la división 5 es el más pequeño pues su volumen de ventas (5,000 dólares) es el menor de todas las divisiones. Las tajadas de los círculos revelan el porcentaje de las utilidades de la empresa que corresponden a cada división. Como se puede ver, la división 1 contribuye con el mayor porcentaje de las utilidades, 39%. Nótese que en este diagrama la división 1 está considerada una estrella, la división 2 es un interrogante, la división 3 también es un interrogante, la división 4 es una vaca generadora de efectivo y la división 5 es un perro.

La matriz del BCG como todas las técnicas analíticas, tiene sus limitaciones. Por ejemplo, el hecho de considerar que todo negocio es una estrella, vaca generadoras de efectivo, perro o interrogante es una

simplificación exagerada; muchos negocios caen justo en medio de la matriz del BCG y, por ende, no se pueden clasificar fácilmente. Es más, la matriz del BCG no refleja si diversas divisiones están creciendo o no, ni si sus industrias están creciendo con el paso del tiempo; es decir, la matriz no tiene cualidades temporales, sino que más bien es una foto fija de una organización en un momento dado. Por último, existen otras variables, aparte de la posición relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, por ejemplo, el tamaño del mercado y las ventajas competitivas, que son importantes para tomar decisiones estratégicas sobre diferentes divisiones.

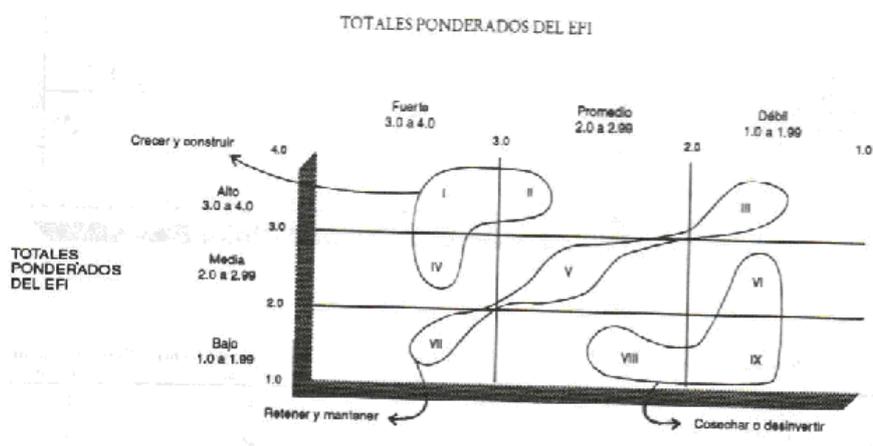
### **b.3 La matriz interna-externa (IE)**

*La matriz interna-externa* coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas, como se ilustra más adelante. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas con divisiones múltiples elaboraran tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la empresa. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de la división permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de

entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o la integración (hacia atrás), (integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.



La matriz IE que describe una organización compuesta por cuatro divisiones. Como señala la posición de los círculos, las estrategias para “Crecer y construir” son adecuadas para la división 1, la división 2 y la división 3. La división 4 es candidata a “Cosechar o despojarse”. La división 2 contribuye con el mayor porcentaje de las ventas de la compañía y, por consiguiente, está representada por el círculo de mayor tamaño. La división 1 contribuye con la mayor proporción del total de utilidades, puesto que tiene la tajada más grande del porcentaje.

### **c. ETAPA DE DECISIÓN**

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste revelan estrategias alternativas viables. Muchas de estas estrategias probablemente habrán sido propuestas por los gerentes y empleados que participan en las actividades del análisis y la elección de estrategias. Cualquier otra que resulte de los análisis del ajuste también se puede discutir y sumar a la lista de opciones alternativas viables. Los participantes pueden calificar estas estrategias con una escala del 1 al 4, de tal manera que se obtenga una lista de las "mejores" estrategias por orden de importancia.

#### **c.1 LA MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)**

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MPEC usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz FODA, , la matriz del BCG, la matriz IE, ofrecen la información necesaria para armar una MPEC (Paso 3). La MPEC es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MPEC requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La tabla siguiente describe el formato básico de la MPEC. La columna izquierda de una MPEC consta de factores clave internos y externos (del paso 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso 2). Concretamente, la columna de la izquierda de una MPEC consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

### MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA CUANTITATIVA - MPEC

Factores clave	Alternativas estratégicas			
	Valor	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<b>Factores externos</b>				
<b>Factores internos clave</b>				

La hilera superior de una MPEC consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz del BCG, la matriz IE. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MPEC. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MPEC.

En términos conceptuales, la MPEC determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MPEC se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluirla

diversificación concéntrico, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MPEC sólo evalúa las estrategias en forma de series. Nótese en la tabla anterior que se incluyen tres estrategias, pero que éstas sólo constituyen una serie.

### **PASOS NECESARIOS PARA ELABORAR UNA MPEC**

- Paso 1:** Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fortalezas /debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MPEC debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.
- Paso 2:** Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
- Paso 3:** Estudiar las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MPEC. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.
- Paso 4:** Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

**Paso 5:** Calcular las calificaciones de atractivo total. Estas se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

**Paso 6:** Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

### **CARACTERÍSTICAS POSITIVAS Y LIMITACIONES DE LA MPEC**

Un rasgo positivo de la MCPE es que permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea. Por ejemplo, primero se podrían evaluar las estrategias a nivel corporativo, después las estrategias a nivel de divisiones y por último las estrategias a nivel de funciones. La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez usando una MPEC no tiene límite, como tampoco lo tiene la cantidad de series de estrategias.

Otra característica positiva de la MPEC es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes, internos y externos, al proceso de decisión. Al elaborar una MPEC, es menos probable que se pasen por alto factores clave o que se ponderen indebidamente. Una MPEC concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas. Aunque la elaboración de una MPEC requiere una serie de decisiones subjetivas, el hecho de tomar decisiones menores a lo largo del camino aumenta la probabilidad de que las estrategias que se elijan al final sean las más convenientes para la organización. La MPEC se puede adaptar a las necesidades de organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas y no lucrativas y se puede aplicar prácticamente a cualquier tipo de organización. En el caso de empresas multinacionales, la MPEC puede mejorar mucho las estrategias que se elijan, porque permite considerar

muchos factores clave y estrategias al mismo tiempo. También se ha aplicado con gran éxito en una serie de pequeñas empresas.

La MPEC no deja de tener sus limitaciones. En primer término, siempre requiere juicios "intuitivos e hipótesis informadas. La evaluación y las calificaciones del atractivo se deciden a base de juicios, aun cuando se deberían basar en información objetiva. La discusión entre estrategias, gerentes y empleados a lo largo de todo el proceso para formular estrategias, incluso la elaboración de una MPEC, es muy constructiva y mejora las decisiones estratégicas. Discusión constructiva durante el análisis y la elección de estrategias se puede dar en razón de auténticas diferencias en la interpretación de la información y de diferencias de opiniones. Otra limitación de la MPEC es que sólo puede tener la calidad de la información primaria y los análisis del ajuste que le sirven de base.

## **5. Análisis de Ventas.**

El análisis de venta ha de suministrar información acerca de la participación en el mercado. ¿Qué porcentaje del mercado tiene su compañía?, ¿Está creciendo, contrayéndose o permanece estable?, la información en el mercado ayuda a contar con un punto de referencia con el cual valorar y planear las actividades futuras de mercadotecnia.<sup>48</sup>

Niveles de referencias del análisis de ventas:

- Ventas de la compañía comparados con los conseguidos en años anteriores.
- Ventas de la compañía comparadas con la categoría de industria o producto a nivel nacional.
- Ventas de la compañía comparadas con los dos o tres más grandes competidores en su campo.

### **a. Metas y Objetivos de ventas**

El mercadólogo debería conocer bien las metas actuales de ventas, los objetivos de utilidades y de mercadotecnia antes de desarrollar el plan de mercadotecnia. También debería estudiar el

---

<sup>48</sup> Ibid. En 6 Pág. 32.

presupuesto de operación para comprender mejor los márgenes de utilidad de cada producto, los costos y las aportaciones que puedan hacer a las utilidades. Al formular los objetivos y filosofía de la empresa el experto en mercadotecnia dispondrá de un punto de partida para determinar los futuros objetivos y estrategias. Más importante aún, mediante un estudio exhaustivo del mercado y de la compañía de los pasos posteriores de la evaluación del negocio, el director de mercadotecnia podrá juzgar si las metas y filosofías globales son realistas y si responden a las necesidades deseadas del consumidor. De ese modo estará adaptando la responsabilidad de decidir la posibilidad de alcanzar las metas corporativas en las condiciones actuales del mercado.<sup>42</sup> Según Stoner et. Al. (1989), el establecimiento de metas es el primer paso de la planeación, por lo cual los gerentes que no son capaces de fijar metas importantes no estarán en condiciones de hacer buenos planes.

Esto conlleva a decir que las metas son la parte fundamental que permite proponerse alguna situación con el propósito de alcanzarla; es por eso que las organizaciones deben de fijar o establecer sus propias metas.

Para Kotler y Armstrong (1991), los objetivos deben expresarse como metas que la compañía quiere alcanzar durante el plazo del plan.

Al mismo tiempo, Otaduy (1980), define los objetivos como más centrales, comprensivos y de mayor alcance para la organización, es decir lo que ella aspira lograr y llegar a ser en el futuro.

Igualmente, Bonilla et. Al. (2000), establecen que los objetivos de mercado identifican una posición deseada en un determinado mercado y deben sujetarse a criterios realistas y específicos en cuanto al tiempo, los cuales se definen en armonía con el propósito general de la organización previamente establecidos.

En conclusión, se puede decir que los objetivos y metas deben estar claramente establecidos y definidos para que los miembros de la misma encaminen sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos.

---

<sup>42</sup> Hiebing, Roman G, Jr. Y otro, COMO PREPARAR UN EXITOSO PLAN DE MERCADOTECNIA, Mc Graw-Hill. Interamericano de México, S.A. De C.V., primera edición, México, 1992. Pág. 19.

Los objetivos de venta se definen por si mismos en el sentido de que representan los niveles proyectados de los bienes o servicios que se venderán. El establecimiento de objetivos de ventas es indispensable por que da una orientación general al plan de mercadeo.

Los objetivos de venta han de basarse en una estimación exacta de la oportunidad de mercado y en la capacidad de la organización para aprovechar esas oportunidades.

#### **b. Datos de ventas.**

Las siguientes categorías de ventas deben de ser analizadas en los puntos de referencia anteriores:

- Ventas totales: Es necesario analizar las ventas totales de la compañía, industria y de la competencia. Este análisis deja claro las tendencias de ventas de la competencia y de la industria en general y compararlos con las ventas totales conseguida por la compañía.
- Ventas por marca o departamento: Hay que analizar las ventas de cada producto o marca, de las divisiones o departamentos de la compañía. Este análisis ofrece importante información sobre determinadas categorías de producto o departamento al efectuar una comparación con los datos de la industria a nivel nacional.
- Participación en el mercado: Es una medida que rápidamente indica la eficiencia como una empresa está operando desde el punto de vista de la competencia.
- Estacionalidad de las ventas: También es importante determinar la fuerza de la industria, la compañía y de cada marca o departamento con una periodicidad mensual, esto dará una descripción de en qué meses suele venderse más y cuáles son los más débiles desde ese punto de vista.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 33.

## **6. Mercado Meta de Consumidores.**

Una vez establecidos los objetivos de ventas, se debe determinar a quién vender el producto y este proceso consiste realmente en definir un mercado meta, o sea un grupo de personas con un conjunto de características comunes. La elección de una parte de la población con necesidades y hábitos semejantes de compra.

Definir el mercado meta le ayudará a preparar planes para lograr los objetivos de ventas de un producto actual y a fijar objetivos realistas en el caso de productos nuevos.

Seleccionar un mercado meta el cuarto paso de la planeación de marketing. Un mercado se compone de personas u organizaciones que tengan necesidades por satisfacer y que estén dispuestas a pagar por ello. Por lo regular es impráctico que una compañía satisfaga a todos los segmentos que tienen necesidades diferentes. Por el contrario, centra sus esfuerzos en uno o varios de los segmentos. Así pues, un mercado meta es un grupo de personas u organizaciones a las cuales una empresa dirige su programa de marketing.

Los mercados meta se seleccionan atendiendo a la oportunidades, una compañía necesita pronosticar la demanda (es decir, las ventas) en sus mercados meta. Los resultados del pronóstico de la demanda indicarán si vale la pena cultivar los mercados o si es preciso encontrar otros mercados.<sup>45</sup>

### **a. Demografía.**

El método tradicional con que el mercadólogo define al comprador y los grupos de usuarios y con segmenta el mercado consiste en servirse de los factores demográficos. La demografía puede determinarse para individuos o familias (conjunto de individuos que componen una unidad viva). Viene luego una breve explicación de la demografía que debería analizarse para averiguar si los consumidores reales o potenciales pueden segmentarse o agruparse conforme a semejanzas comunes y para averiguar el perfil de clientes en comparación con la categoría de clientes.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Ibid. En 5 Pág. 83.

<sup>46</sup> Ibid. En 6 Pág. 21.

### **b. Uso del producto.**

En el caso de algunos productos, la demografía no es tan importante como el motivo por el cual se compran o cómo se utilizan. muchas veces los clientes con un perfil demográfico semejante adquieren el producto por razones diferentes. Ello brinda la oportunidad de segmentarlos a partir del uso del producto, el conocimiento del uso que dará el cliente a un producto es un factor decisivo de cómo debe de comercializarse entre ambos grupos de clientes.<sup>47</sup>

Para que todo negocio tenga éxito hoy en día se necesita que los directores estén a menudo haciendo análisis con respecto a las ventas, dado pues que todo negocio con fines de lucro depende directamente de los márgenes de venta por ello es necesario describir brevemente en que consiste un análisis de venta y los niveles de referencia que involucran a este.

## **7. La Mezcla de Marketing**

### **a. Producto.**

A partir de los resultados, obtenidos en la investigación primaria, puede determinarse que cuando los niveles de conocimientos detectados, son bajos, la compañía se encuentra ante la necesidad de realizar una publicidad y un plan promocional más agresivo o eficaces.

Por otra parte, cuando los niveles de conocimiento del producto, son altos, la compañía requerirá de menos participación de medios para generar promociones exitosas en mercados establecidos con un gran conocimiento, que en los mercados nuevos, por eso es necesario explicar en que consiste lo que es conocimiento del producto, atributos del producto y ciclo de vida del producto.

#### **a.1. Conocimiento del producto.**

Con la ayuda del conocimiento del producto se contribuye a formular las estrategias de mercadotecnia: los niveles bajos de conocimiento revelan la necesidad de realizar una publicidad y un plan promocional más agresivos y eficaces. El problema primario es que el producto se conoce poco entre los consumidores; los mercados con altos niveles de conocimiento a menudo no necesitan intensificar tanto el empleo de medios para mantener los niveles actuales de ventas como los que presentan un conocimiento escaso; los

---

<sup>47</sup> Ibid. En 6 Pág. 25.

mercados con niveles decrecientes de conocimiento a menudo indican problemas aislados de mercadotecnia.

Esta información permite deducir que porcentaje de la base potencial de clientes conoce el producto y qué lugar ocupa en relación con la competencia.<sup>50</sup>

### **a.2. Atributos del producto.**

Los atributos o beneficios (ventajas) del producto provienen de las percepciones del consumidor respecto al producto.

Es preciso averiguar que atributos son importantes para los compradores y usuarios y luego determinar qué lugar ocupa la empresa o producto respecto a estos atributos a los de la competencia. Puede haber atributos que haya que mejorar. También posible que se descubra que existen ciertas necesidades que nadie está satisfaciendo, lo cual brinda a la empresa la oportunidad de dominar un nicho importante.<sup>51</sup>

### **a.3. Ciclo de vida del producto.**

Los ejecutivos han de ser capaces de determinar en que parte del ciclo de vida se encuentra su producto en determinado momento. El ambiente de la competencia y las estrategias de mercadotecnia que deben utilizarse dependerán ordinariamente de cada etapa particular.

El curso que siguen las ventas y las utilidades de un producto a lo largo de su vida implica cinco etapas diferentes que son<sup>52</sup>.

**a) Desarrollo del Producto**, Se inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea para un producto nuevo. Durante el desarrollo del producto, las ventas son nulas y aumentan los costos de inversión.

**b) Introducción**, Un período de crecimiento lento de las ventas, a medida que el producto ingresa al mercado. Las utilidades son inexistentes en esta etapa debido a los considerables gastos de introducción del producto.

Durante la etapa de introducción un producto se lanza al mercado mediante un programa completo de mercadotecnia, en esta etapa introductoria es la más riesgosa y costosa porque se invierte mucho dinero

---

<sup>50</sup> Ibid en <sup>6</sup> pág. 36.

<sup>51</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 37.

<sup>52</sup> Willians Arens. Publicidad, Editorial Mc Graw Hill , México 1999 Pág.164

para obtener la aceptación del producto entre el público, y muchos productos no son aceptados y fracasan en ella.

**c) Crecimiento**, En la etapa de crecimiento llamada también etapa de aceptación del mercado, crecen las ventas y las ganancias, a menudo con gran rapidez. Los competidores entran en el mercado, frecuentemente con grandes cantidades sin las posibilidades de obtener fuertes ganancias son sumamente atractivas sobre todo a causa de la competencia, las utilidades empiezan a disminuir hacia el final de la etapa de crecimiento.

**d) Madurez**, Un periodo de disminución en el crecimiento de las ventas, debido a que el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o se disminuyen, debido a los crecientes gastos de mercadotecnia para defender el producto de la competencia.

En la primera parte de la etapa de madurez, las ventas siguen incrementándose pero con menor rapidez. Cuando las ventas se estancan declinan las ganancias de productores e intermediarios. Durante la última parte de esta etapa, los fabricantes marginales, aquellos con costos elevados se ven obligados a abandonar el mercado.

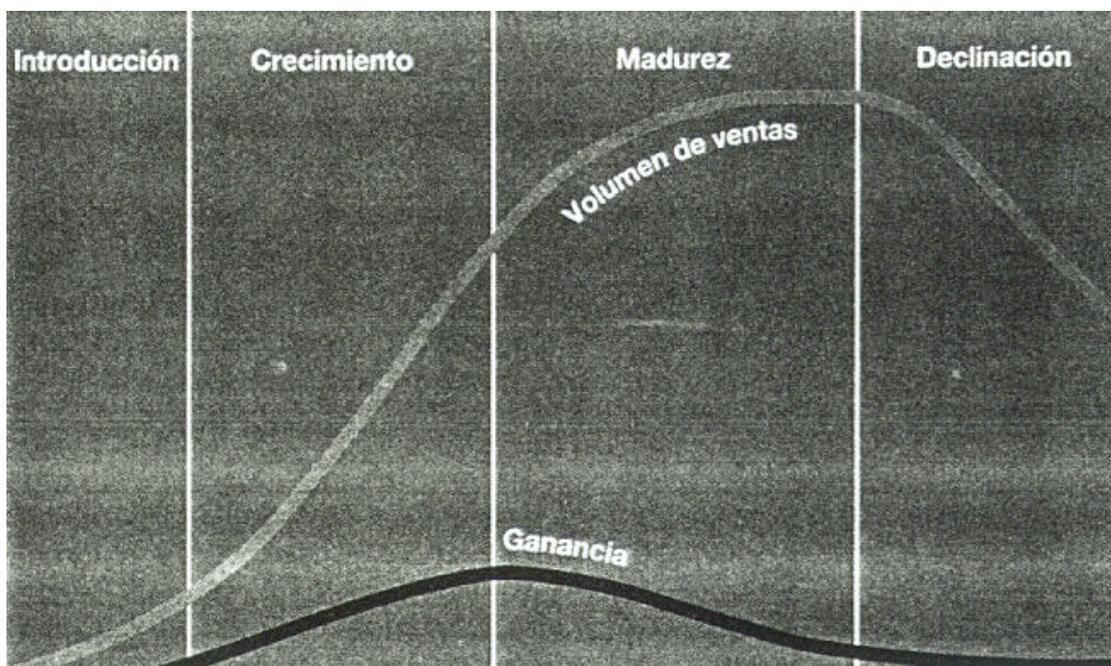
**e) Decadencia**, el periodo en el cual las ventas bajan y disminuyen las utilidades.

No todos los productos siguen este ciclo de vida. Algunos se introducen y mueren rápidamente, otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho tiempo. Algunos entran en la etapa de decadencia y después retroceden en el ciclo a la etapa de crecimiento, por medio de una intensa promoción o de un reposicionamiento.

En la generalidad de los productos una etapa de declinación estimada por el volumen de ventas de la categoría total es inevitable por algunas de las siguientes razones:

- Desaparece la necesidad del producto.
- Aparece un producto mejor o más barato que cubre la misma necesidad.
- La gente se cansa de un producto de manera que este desaparece del mercado.

**Grafico No.1 Ciclo de Vida del Producto**



Fuente: Williams J. Stanton; Etzel, Michael J. Fundamentos de Marketing 13ª edición Mc Graw Hill , Mexico, 2004 Pág. 284.

#### **a.4. Posicionamiento del Producto**

El siguiente paso en el proceso de planeación consiste en conseguir en el mercado un posicionamiento para su producto.

Una vez definido el mercado meta y establecidos los objetivos y estrategias de mercadotecnia, hay que posicionar el producto en el mercado, es decir crear una imagen del producto en la mente de los integrantes del mercado meta.<sup>7</sup>

Sin importar lo que venda siempre se requiere un posicionamiento bien definido, por ser la base de todas las comunicaciones: marca, publicidad, promociones, empaques, fuerza de venta, comercialización y publicidad no pagada.

<sup>7</sup> Ibid en <sup>6</sup>, Pág. 19.

Inmediatamente después de lo anterior se dará una explicación de los aspectos que involucran la estrategia de posicionamiento como lo son: producto, marca, empaque, fijación de precios, distribución, venta personal, promoción, mensaje publicitario, mercado y publicidad no pagada. Que son de importancia real para ampliar la cobertura de mercados y la fidelidad de clientes actuales ante constante amenaza de productos sustitutos.

Una buena comunicación del posicionamiento puede provocar la prueba del producto, pero se debe tener cuidado pues nada arruina una compañía tan rápido como la venta de un producto deficiente o de un producto que no concuerda con su posicionamiento. El producto es un objeto tangible que se vende a los clientes, pero para las empresas de servicio es una oferta intangible.<sup>8</sup>

◆ **Marca.**

Asignar una marca significa darle nombre al producto, servicio o compañía. Una marca o nombre es aquello que el público asocia al producto de una compañía por tal razón ésta debe contribuir a comunicar el posicionamiento del producto y su importancia intrínseca para el consumidor.<sup>9</sup>

◆ **Empaque.**

El empaque protege el producto y ayuda a comunicar sus atributos e imagen, en el caso de los fabricantes. Para los detallistas y las empresas de servicio, el empaque es el ambiente interno y externo que aloja y distribuye al producto / servicio, contribuyendo además a dar a conocer sus atributos e imagen de la compañía.<sup>10</sup>

**b.- Distribución.**

La distribución es el método de entregar el producto al cliente. En la evaluación del negocio, la tarea consiste en decidir qué método de distribución da mejor resultados en la industria, en la compañía y entre los competidores.

Algunos métodos de la distribución de los productos o servicios de una empresa, que son más utilizados por la mayoría de las empresas se detallan a continuación.

---

<sup>8</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 19.

<sup>9</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 112.

<sup>10</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 124.

La distribución busca, ante todo, asegurarse de que el producto esté accesible para que el mercado meta lo compre, una vez iniciada la demanda.

La distribución es la transmisión de bienes y servicios del productor y vendedor hacia el usuario.<sup>12</sup>

### **b.1. Al por menor.**

Los detallistas deben saber cómo y dónde se vende su producto en relación con la industria. Hay muchas maneras especiales de distribuir el producto al cliente, y los detallistas necesitan saber qué métodos de distribución están adquiriendo o perdiendo aceptación en su industria, lo mismo que las ventajas y desventajas de los diversos métodos.<sup>53</sup>

### **b.2. Productos empacados.**

Una compañía de productos empacados concibe la distribución desde un punto de vista diferente al del detallista. Este tipo de empresas vende su producción a las tiendas y éstas a su vez a los consumidores.

A diferencia de los detallistas, las empresas de productos empacados no son propietarias del canal de distribución; por eso, se hace más hincapié en asegurarse de que el producto se acepte y se venda en el canal en el cual se le dé el espacio en el estante y el apoyo de comercialización adecuado frente a los productos de la competencia.<sup>54</sup>

### **b.3. Empresas de servicios.**

El método de distribución que se aplica en la industria de servicio se parece mucho al que usan los detallistas, comprende la oficina del negocio y la manera en que el servicio se venda a los clientes.<sup>55</sup>

Una de las decisiones más importante del proceso de toma de decisiones de mercadotecnia es la fijación de precios, es por eso que a continuación se detalla en que consiste la fijación de precios.

---

<sup>12</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 135.

<sup>53</sup> Ibid en <sup>6</sup>, Pág. 44.

<sup>54</sup> Ibid en <sup>6</sup>, Pág. 48.

<sup>55</sup> Ibid en <sup>6</sup>, Pág. 51.

#### **b.4. Venta Personal**

La venta personal es una herramienta muy importante que incorpora el factor humano decisivo a la mezcla de mercadotecnia.

La venta personal recibe el nombre de operaciones, abarca todas las funciones relacionadas con la venta en la tienda, en la oficina o en otros ambientes como la venta de puerta en puerta, la venta en el interior de la casa o la tele mercadotecnia.<sup>13</sup>

#### **C. Fijación de precios.**

Todas las actividades de marketing y entre ellas la fijación de precios debe encaminarse hacia una meta. Por tanto los directivos deben establecer los objetivos antes de determinar el precio. Para que sea útil, el objetivo que escojan los ejecutivos necesita ser compatible con las metas globales de la compañía y con los de su programa de marketing.

Objetivos de la fijación de precios:

- Orientados a las utilidades
- Alcanzar un rendimiento meta.
- Maximizar las utilidades.
- Orientados a las ventas
- Aumentar el volumen de ventas.
- Mantener o incrementar la participación en el mercado.
- Orientados a la situación actual.
- Estabilizar los precios.
- Hacer frente a la competencia.<sup>56</sup>

Es necesario hablar de un elemento importante de la mezcla de mercadotecnia como lo es la promoción, que permite informar persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto. De inmediato, se dará a conocer en que consiste la promoción y cual es su objetivo.

---

<sup>13</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 141.

<sup>56</sup> Ibid en <sup>5</sup> Pág. 379.

La fijación de precio es una de las herramientas de la mezcla de mercadotecnia para la cual resulta más difícil preparar un plan. La fijación del precio del producto es decisivo y, a la vez, difícil de determinar por que debe ser lo bastante grande para cubrir los costos y redituar una utilidad a la empresa, pero también debe ser suficientemente bajo para maximizar la demanda y las ventas.

El precio se define como el valor monetario de un producto.<sup>11</sup>

#### **d. Promoción.**

La promoción es básicamente un intento de influir en el público. Más exactamente, la promoción es el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamientos del receptor o destinatario.<sup>57</sup>

La promoción ofrece un incentivo adicional y estimula el mercado meta para que realice algún comportamiento complementario. Esta conducta origina un incremento en las ventas a corto plazo o una asociación con el producto. Además, la promoción tiene un enfoque a más corto plazo. Se define como una actividad que ofrece un incentivo adicional tendiente a estimular una mayor compra o una asociación con producto a corto plazo, por una que son sus atributos o beneficios intrínsecos.<sup>58</sup>

La promoción es una importante herramienta de mercadotecnia. Para desarrollar un plan de promoción se requieren pensamiento estratégico y creatividad.

La promoción ofrece un incentivo adicional y estimula al mercado meta para que realice algún comportamiento complementario.<sup>14</sup>

#### **◆ Mensaje Publicitario.**

La publicidad suele ser la comunicación más visible para los mercados internos y externos.

---

<sup>11</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 127.

<sup>57</sup> Ibid en <sup>5</sup> Pág. 580.

<sup>58</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 147.

<sup>14</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 147.

La publicidad es aquello que informa y persuade a través de medios pagados (televisión, radio, revistas, prensa, publicidad externa y correo directo).<sup>15</sup>

◆ **Medios Publicitarios.**

Los medios pueden dividirse en dos partes: planeación y ejecución, la planeación consiste en organizar los diferentes medios en combinaciones y en apoyar los niveles cuya finalidad es contribuir de manera eficiente a cumplir con los objetivos y estrategias de la mercadotecnia, la publicidad y la promoción.

La ejecución, por el contrario, abarca la negociación, adquisición y colocación de los medios una vez determinados sus pasos, tipos y presupuesto.<sup>16</sup>

◆ **Merchandising.**

El mercado es un sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender o comprar mercancías.

Se define como el método con que se refuerzan los mensajes publicitarios y se comunica la información y las promociones del producto a través de los vehículos de la comunicación masiva.<sup>17</sup>

◆ **Publicidad no Pagada.**

Esta es la última herramienta de la mezcla de mercadotecnia que se incluye en el plan de mercadeo. La publicidad no pagada es una comunicación a través de medios no pagados que contribuyen a crear conocimiento (reconocimiento) en el mercado meta y que influye de manera positiva en las actitudes ante el producto o la empresa.<sup>18</sup>

En ese orden de ideas se describirá en que consiste el entorno general y cuales son las partes que lo componen. Como son: sistema económico, político, condiciones del ecosistema, demografía y sistema cultural.

---

<sup>15</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 165.

<sup>16</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 175.

<sup>17</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 199.

<sup>18</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 203.

## **8. Objetivos y Estrategias de Mercadotecnia.**

Los objetivos y estrategias de mercadotecnia constituyen el fundamento del plan de mercadeo. No siempre es fácil distinguir entre objetivos y estrategias de mercadotecnia, por lo que a veces surge confusión aun entre los expertos que llevan años en el negocio. En forma breve se da a conocer la diferencia de ambos términos; los objetivos de mercadotecnia describen lo que se debe alcanzar a fin de cumplir con las metas de ventas, y las estrategias describen cómo conseguir los objetivos.

Esos objetivos y estrategias de mercadotecnia se desarrollan al analizar las metas de venta, los mercados metas y los problemas y oportunidades con base en este estudio, se aprende a determinar los objetivos de mercadotecnia y, estratégicamente, la mejor manera de realizarlos.<sup>6</sup>

## **9. Alternativas estratégicas.**

### **a. Estrategias Ofensivas.**

En caso de que una estrategia ofensiva tenga éxito, puede proporcionar una ventaja competitiva sobre los rivales. El tiempo que esto toma depende de las características competitivas de la industria. En teoría, un movimiento ofensivo crea un rapidez una ventaja competitiva; cuanto más tiempo tome, mayor probabilidad habrá de que sus rivales detecten el movimiento, vean su potencial y empiecen a responder.

Luego de una ofensiva competitiva exitosa, hay un período de beneficio durante el cual se puede disfrutar los resultados de la ventaja competitiva. La longitud del período de beneficio depende del tiempo que tarden los rivales en lanzar contraofensivas y empezar a cerrar la brecha competitiva. Un período de beneficio prolongado brinda a la compañía un tiempo valioso para obtener beneficios para crear la ventaja. Las mejores ofensivas estratégicas producen grandes ventajas competitivas y largos períodos de beneficio.

---

<sup>6</sup> Hiebing, Roman G, Jr. Y otro, COMO PREPARAR UN EXITOSO PLAN DE MERCADOTECNIA, Mc Graw-Hill. Interamericano de México, S.A. De C.V., primera edición, México, 1992. Pág. 19..

Hay seis maneras básicas para montar ofensivas estratégicas:

- Ataques a los puntos fuertes de los competidores.
- Ataques a los puntos débiles de los competidores.
- Ataque simultáneo en muchos frentes.
- Ofensivas laterales
- Ofensivas tipo guerrilla.
- Golpes de apropiación.<sup>34</sup>

#### **b. Estrategias defensivas.**

El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque, debilitar el impacto de cualquier ataque que se presente e influir en los retadores para que dirijan sus esfuerzos hacia otros rivales. Aunque por lo general la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía, debe ayudar a fortalecer su posición competitiva y a conservar cualquier ventaja competitiva que ya tenga.

Existen varias formas de proteger la posición competitiva de una compañía. Un método es tratar de bloquear los caminos de los retadores para montar una ofensiva.

Un segundo enfoque de la estrategia defensiva incluye el envío de señales de contra ofensivas fuertes en caso de que el retador ataque.

Otra manera de disuadir a los rivales es tratar de reducir el atractivo de los beneficios que obtendrían los retadores al lanzar una ofensiva.<sup>35</sup>

#### **c. Estrategias adaptativas o de reorientación.**

Koontz et. Al. (1994), sostienen que estas estrategias son aquellas que intentan minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades.

Por consiguiente una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas áreas dentro de la empresa o adquirir en el exterior los elementos necesarios (como tecnología o personas con la habilidad requerida), lo cual permitirá aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

---

<sup>34</sup> Thompson, Arthur A. Y otros, Dirección y Administración Estratégicas, McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Primera Edición en Español, México 1998,. Pág. 125-126.

<sup>35</sup> Ibid en 34 Pág. 132.

#### **d. Estrategias de supervivencia.**

Asimismo Koontz et. Al. (1994), en lo referente a las estrategias de supervivencia aportan que son aquellas que intentan disminuir tanto las debilidades como las amenazas. Puede ser necesario que, por ejemplo, la compañía realice una coinversión, se contraiga o incluso se liquidez.

Por lo tanto, se dice que una estrategia de supervivencia es aquella que utilizan las empresas cuando están por quebrar, cuando no tienen muchas posibilidades y necesitan desesperadamente hacer algo por el bienestar de la empresa.

Al analizar la empresas se deben tomar en cuenta aspectos como: condiciones económicas y financieras, rentabilidad, políticas administrativas y financieras, ventas, precio, contratación de personal así como los sistemas de control interno, aceptación del producto, buen nombre de la empresa, gastos del consumidor, el ciclo de vida del producto, la competencia, entre otros.

En seguida se determinan las alternativas estratégicas, para los negocios que comprenden: la penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo del producto y diversificación.

#### **e. Penetración de mercado.**

Aquí la administración busca las formas de incrementar la participación en el mercado de sus productos actuales en los mercados actuales. Existen tres formas principales de hacerlo: estimular a los clientes actuales, que los clientes cambien de marca, que los clientes tengan semejanza con los usuarios.

#### **f. Desarrollo de mercado.**

La administración debe también buscar nuevos mercados cuyas necesidades puedan satisfacer con sus productos actuales. La empresa podría identificar grupos de usuarios potenciales en las áreas de ventas actuales, buscar canales de distribución adicionales en sus localidades, considerar la venta de nuevos lugares.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 52.

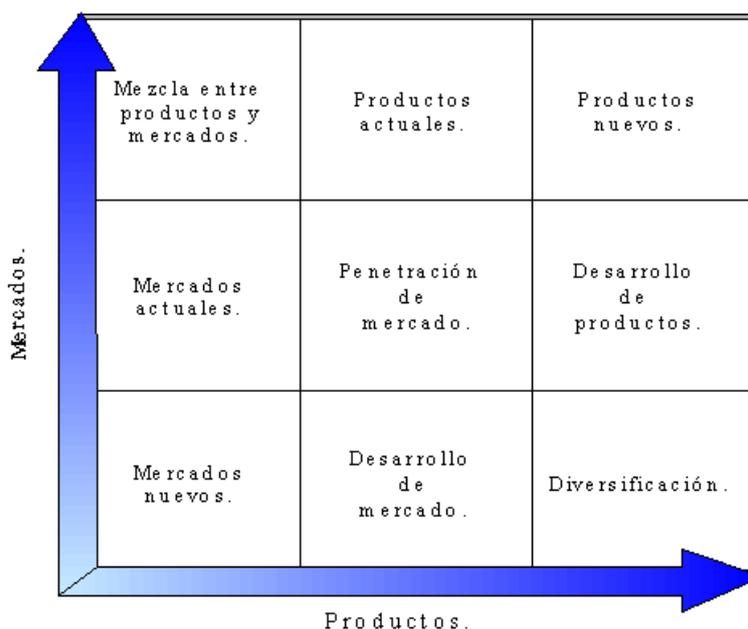
### g. Desarrollo del Producto.

La administración deberá considerar algunas posibilidades de desarrollo de nuevos productos. La empresa podría implementar nuevos tipos de producto, producir diferentes categorías, investigar una tecnología alternativa.<sup>37</sup>

### h. Diversificación.

El crecimiento de la diversificación se justifica cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales. La empresa podría buscar nuevos productos que tuvieran potencias de mercadotecnia, podría buscar nuevos productos que atrajeran a sus clientes, la empresa pudiera buscar nuevos negocios no relacionados con la tecnología, productos o mercados actuales.<sup>38</sup>

**FIGURA No. 4**  
**Matriz de alternativas estratégicas.**



Fuente: Stanton et. Al. (2000). Fundamentos de marketing. Sexta edición.

<sup>37</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 53.

<sup>38</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 54.

### **10. Elección de la estrategia genérica.**

Una vez definido el mercado y establecidos los objetivos, estrategias de mercadotecnia, hay que hacer el posicionamiento del producto en el mercado. Por posicionamiento del producto en el mercado se entiende que es crear una imagen del producto en la mente de los integrantes del mercado meta.

Sin importar lo que venda siempre se requiere un posicionamiento bien definido, por ser la base de todas las comunicaciones: marca, publicidad, promociones, empaque, fuerzas de ventas, comercialización y publicidad no pagada.<sup>41</sup>

### **11. Desarrollo de planes estratégico y operativo.**

“Si no se sabe adónde se dirige, cualquier camino lo llevará allí”. Esto quiere decir que toda organización necesita planes generales y específicos para lograr el éxito. Ante todo, los directivos deben decidir qué desean lograr como organización y luego trazar un plan estratégico para obtener esos resultados. A partir del plan global, cada división deberá determinar cuáles serán sus planes.

Por supuesto, es preciso tener en cuenta la función del marketing en dichos planes.

La planeación es muy importante, ¿pero en qué consiste realmente? Muy simple, planear es decir ahora lo que haremos más adelante, especificando entre otras cosas cómo ¿cuándo lo haremos?.

### **12. Determinación del Presupuesto.**

El presupuesto de mercadotecnia, es en esencia un informe de ganancias y pérdidas proyectadas. Por el lado de los ingresos, muestra el número de unidades que se piensan vender y el precio neto promedio. Por el del gasto, muestra el costo de producción, la distribución física y las cuentas. La diferencia entre ambos es la ganancia proyectada. El nivel superior de la administración será el que analice el presupuesto y lo aprueba y modifique. Una vez aprobado, este presupuesto constituirá la base para la compra del material, el programa de producción, la planeación de mano de obra y las operaciones de mercadotecnia.

---

<sup>41</sup> Ibid en <sup>6</sup> Pág. 103

Al determinar objetivos realistas de ventas, conviene conocer los presupuestos operativos históricos y las expectativas de ganancias de la compañía. En teoría, las ventas cubren los gastos y rinden utilidades. Y el simple derecho es que se necesita un nivel mínimo de ventas para permanecer en el negocio y crecer. Por tal razón, el costo es realizar negocios o los gastos que supone la operación de la empresa constituyen un importante factor cuantitativo que ha de tenerse en cuenta cuando se establecen los objetivos de ventas.

Al fijarlos, también hay que conocer el nivel de rentabilidad dentro de los segmentos de su línea de productos o de venta al detalle y oferta de servicios. Además de los elementos anteriores, los incrementos o reducciones del precio han de incluirse en todos los objetivos de ventas porque repercuten profundamente en el volumen de ventas y en la rentabilidad.

### **13. Implantación y Control del Plan.**

La última sección del plan define los controles que van a utilizarse para seguir su desarrollo. Por lo general, las metas y los presupuestos se definen para cada mes o trimestre. Esto permite que la alta administración revise periódicamente los resultados y descubra los negocios o productos que no alcanzan las metas definidas.

Control del plan anual es la función realizada para asegurarse de que la empresa está alcanzando las ventas, utilidades y otras metas fijadas en su plan anual. Esta función se compone de cuatro pasos. Primero, la administración debe establecer en su plan metas bien definidas por mes, trimestre u otro período durante el año. Segundo, la administración debe tener la manera de medir el progreso de su desempeño en el mercado. Tercero, la administración debe determinar las causas de cualquier brecha de gravedad en su desempeño. Cuarto, la administración debe decidir la mejor medida correctiva para borrar las brechas existentes entre sus metas y su desempeño. Esto podría requerir mejoras en la implementación del plan, o en el cambio de los programas, estrategia o incluso las metas.

### **C. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE EL SALVADOR.**

La pequeña empresa se encuentra en la estructura del mercado de competencia perfecta, donde existen muchas empresas y muchos compradores y ninguna de las empresas tienen la capacidad para influir en el comportamiento del mercado, en lo referente a precios y cantidades.

En nuestro país las pequeñas empresas enfrentan la crisis económica actual como lo han hecho siempre a través del tiempo, es decir que son las que soportan la mayor parte del peso; sin embargo, siempre hay y seguirán habiendo pequeñas empresas.

### **1. Antecedentes de la Pequeña Empresa Salvadoreña.**

Según Libro Blanco de la Microempresa, 1997; Históricamente la economía salvadoreña se ha caracterizado por la falta de cooperación entre los sectores productivos y por la incapacidad de estos para generar empleo a todas las personas en edad de trabajar, teniendo como principal alternativa para generar ingresos: emigrar hacia los países de la región y a los Estados Unidos de América o auto –emplearse en ocupaciones de baja rentabilidad.

En nuestro país, el desarrollo industrial se puede describir según sus características en diferentes etapas: su origen desde 1945 a 1962, dando el inicio al proteccionismo, la otra etapa es la evolución de la industria comprendida entre 1962 a 1967; y la crisis de los años sesenta de la cual no hay muchos datos relevantes de desarrollo en el sector y en el año 1980 la comprendida en el conflicto armado. Esta última crisis que es considerada la más grande y profunda en la historia del país es la que ha hecho aparecer la importancia de la pequeña empresa, las cuales casi se perdían de vista debido a la existencia y crecimiento de la gran empresa.

### **2. Definición de Pequeña Industria**

Tomando en cuenta que no existe un concepto único para definir la pequeña empresa se estima conveniente citar una definición que manejan las organizaciones e instituciones que se dedican a financiar, capacitar, fomentar et. a la pequeña empresa salvadoreña.

Según Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) “Libro Blanco publicado en el año 1997”, la pequeña empresa es toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con 10 o menos ocupados.

### 3. Marco Legal

La pequeña empresa se basa en un marco legal que genera en el sector interés por constituir unidades empresariales con sentido de sostenibilidad, lo cual les permite llevar registros de sus operaciones, dándole un carácter de institucionalidad a sus propios negocios, visualizar el futuro y proyectarse a largo plazo.

Para facilitar el desarrollo de las pequeñas empresas existen algunos artículos en la Constitución de la República de El Salvador y en el Reglamento Interno del Ministerio de Economía; entre ellos están los siguientes:

a) Según Art. 115 de la Constitución de la República de El Salvador es facultad del estado crear los mecanismos

necesarios para garantizar y proveer de los medios necesarios a los pequeños empresarios para que estos desarrollen normalmente sus actividades.

b) Según el Art. 17, literal (f), del Reglamento Interno del Ministerio de Economía dice que este ministerio deberá participar en la formulación de medidas de políticas económicas relacionadas con el fomento de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE).

### 4. Marco Económico

La pequeña empresa contribuye al desarrollo económico y social de El Salvador, a través de su aporte en los siguientes aspectos:

a) Produciendo bienes y servicios para el mercado interno.

b) Contribuyendo a una reinserción eficiente en la economía mundial.

El sector tiene un peso enorme en la generación de empleo y es vital para el combate a la pobreza y el mayor número de empleados se encuentran en actividades relacionadas con el comercio, los servicios y la manufactura. (Según folleto "lo que se debe saber sobre las MYPES")

## 5. Marco Socio Cultural

El sistema social cultural abarcan fuerzas económicas, políticas, legales, tecnología, costumbres y creencias que influyen en las decisiones de los compradores (Stanton et. al. 2000).

En la década de los 80 la situación social del país se vio agravada por el incremento del desempleo, por la gran cantidad de desplazados de las zonas conflictivas y por la reducción continúa del poder adquisitivo de la moneda; todo lo cual vino a dañar más los ya bajos niveles de vida de los salvadoreños. Esto ha provocado que en el país se hayan incrementado muchos negocios informales, que si pudieran tener la ayuda y capacitación necesarias incrementaría sus niveles de ingreso y generación de empleo.

La pequeña empresa salvadoreña cumple una excelente función en la generación de fuentes de trabajo, por ejemplo proporciona empleo a muchas personas con bajos niveles de escolaridad, dando trabajo así a una gran cantidad de salvadoreños ya sea en el papel de empleados o propietarios.

### D. Antecedentes y Generalidades de la empresa BELLA FRUTA

#### LA EMPRESA

En 1979, el señor Gilberto Angulo compró la pastelería “Galante” ubicada en el centro de San Salvador cercano a la Alcaldía Municipal de San Salvador, elaboraba jalea para uso propio; luego decidió venderla para dedicarse a la producción de jaleas especiales para suministrar a las panaderías y pastelerías.

Asimismo adquirió la fabrica “Bella Fruta” que se dedica a procesar fruta cristalizada e higos. En 1982 se trasladaron a donde esta ubicada actualmente en la colonia Altos del Boulevard, es así como de esta manera tiene 24 años aproximadamente de dedicarse a la venta de jaleas, frutas cristalizadas e higos. Contando con un total de 10 trabajadores de los cuales dos son de administración, uno dedicado a ventas y siete encargados de producción.

## INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Entre la maquinaria que se utiliza en el proceso de producción están:

Molinos, picadora, ollas de cocimiento y licuadora. Las herramientas utilizadas son peladoras, cuchillos, carretillas etc. El equipo consiste en barriles, cubetas, pesas, cajas, bolsas, guantes, gabachas, gorros etc.

## AREAS DE TRABAJO

Área de bodega (materia prima, recipiente, producto terminado)

Área de pelado, cortado y picado

Área de molino

Área de cocimiento

Área de empacado y pesado

## EL PRODUCTO

Nombre Común: Jalea

Nombre Comercial: Jalea de piña y fresa artesanal salvadoreña.

## JALEA

Es el producto de consistencia gelatinosa que se obtiene por la cocción de la fruta o del jugo de la misma, concentrado o no, con azúcar u otros edulcorantes naturales y adicionados o no de pectina, hasta lograr una consistencia gelatinosa.

## CONSISTENCIA BUENA

Es la que presenta una jalea que conserva la forma del recipiente que la ha contenido; que al efectuar un corte las superficies de éste queden lisas y definidas, que la jalea prácticamente no se adhiere al instrumento con que se corta y que se puede untar fácilmente.

## CONSISTENCIA ACEPTABLEMENTE BUENA

Es la que presenta una jalea con poca firmeza y al hacer un corte en la misma, presenta tendencia a adherirse al instrumento empleado

### SABOR Y AROMA ACEPTABLEMENTE BUENOS

Son los que poseen una jalea de sabor y aroma característicos del jugo de la fruta utilizado como materia prima; puede poseer un ligero sabor caramelizado, pero carecerá de cualquier sabor y aroma extraños.

### DIFERENCIA ENTRE JALEA Y MERMELADA

Una mermelada es equivalente a una jalea, con la diferencia de que una mermelada no es preparada sólo a partir de jugo, sino que además se le adicionan trozos de frutas y pulpa fina.

Se estima que la jalea y la mermelada proporcionan:

Energía Inmediata

Sabores deliciosos

Sólo 48 Calorías por cucharada (menos para jaleas hechas con dulcificantes de pocas calorías). Sobre una base de cucharada por cucharada, las mermeladas y jaleas tienen aproximadamente la mitad de calorías que la mantequilla, además de contener cero grasas.

### CLASIFICACIÓN CIIU DEL PRODUCTO

Gran División 3:

Industrias Manufactureras.

División 3.1:

Productos Alimenticios, Bebidas Y Tabaco.

Agrupación 3.1.1:

Fabricación De Productos Alimenticios, Excepto Bebidas.

### CLASIFICACIÓN POR SU DURACIÓN

PERECEDERO: Se considera un alimento perecedero ya que es envasado y se le ha variado sus propiedades, teniendo una caducidad definida.

### CLASIFICACIÓN DE ACUERDO A SU FIN

PRODUCTO DE CONSUMO FINAL: Ya que es un alimento que satisface directamente al consumidor final.

PRODUCTO DE CONSUMO INTERMEDIO: Ya que es utilizado como ingrediente de otros productos.

#### CLASIFICACIÓN SEGÚN LA NECESIDAD QUE SATISFACE

PRODUCTO DE NECESIDAD INMEDIATA: Ya que los alimentos son una necesidad primaria para el ser humano.

#### CLASIFICACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE VECES QUE SATISFACE LA NECESIDAD

PRODUCTO DE NECESIDAD SIMPLE: Ya que sólo se puede utilizar una vez.

#### PROCESO DE PRODUCCION

- Se retira de bodega de materia prima e ingredientes las fresas y papayas verdes.
- Se traslada de la bodega de materia prima e ingredientes las frutas al área de pelado, cortado y picado.
- Se escoge la fresa y papaya verde que se encuentra en buenas condiciones y se desecha lo malo.
- La fresa que cumple con los estándares de calidad es deshojada. La papaya que cumple con los estándares de calidad es pelada completamente
- Se pica la fresa, y la papaya verde
- Se traslada la fruta hacia el área de lavado.
- Se lava la fruta.
- Se saca de la bodega de materia prima e ingredientes la azúcar, maicena, almidón bensoato y ácido cítrico.
- Se traslada hacia el área de lavado.
- Se saca de bodega de cajas, bolsas y recipientes los utensilios donde se mezclara el producto.
- Se traslada hacia el área de lavado.
- Se masera en el recipiente la fresa y la papaya verde. (masegar es llenar de azúcar la fruta).
- Se mezcla la fruta masegada con maicena, almidón, bensoato, y ácido cítrico.
- Se traslada la mezcla hacia el área de molino
- Se muele la mezcla.
- Se traslada del área de molino al área de cocimiento

- Se procesa (cose) la mezcla durante un tiempo de aproximado de cinco horas
- Se deja enfriar la jalea durante dos horas.
- Se transporta la jalea al área de pesado.
- Se retiran bolsas del área respectiva.
- Son trasladadas las bolsas al área de pesado.
- La jalea es pesada y depositada en las bolsas.
- La jalea es trasladada al área de empaque.
- Se verifica que ninguna bolsa este rota para evitar derrame de jalea en el momento de empacar
- se retiran las cajas del área respectiva.
- Se trasladan al área de empaque
- La jalea que se encuentra en las bolsas es depositada en la caja.
- se almacena la jalea.

**CAPÍTULO II**  
**INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA INTRODUCCIÓN DE LA JALEA ARTESANAL DE PIÑA Y FRESA DE LA EMPRESA “BELLA FRUTA” AL MERCADO DE VENTAS AL DETALLE EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y DETALLE DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.**

**A. Objetivos de la Investigación.**

**1. Objetivo General.**

- Recolectar información que permita establecer la aceptación de una nueva marca de jalea artesanal en el mercado tanto de posibles distribuidores como en el de los consumidores potenciales del producto.

**2. Objetivos Específicos de la Encuesta para los Consumidores Potenciales del Producto.**

- Determinar qué porcentaje de la población consume jalea y la frecuencia con que lo hace, logrando establecer de esta forma la posible demanda de la que gozaría la nueva marca de jalea artesanal.
- Investigar cuáles son los sabores de jalea que prefieren aquellas personas que consumen este producto y que por consecuencia son los que poseen mayor demanda en el mercado.
- Identificar todos aquellos factores que tienen influencia directa en el incremento o disminución de la preferencia del consumidor hacia la jalea y por lo consiguiente mejoran o deterioran el volumen de ventas de dicho producto.
- Conocer si los consumidores de jalea han percibido algún tipo de publicidad sobre dicho producto y detallar cuál ha sido el medio utilizado para hacer llegar dicho mensaje publicitario.

## **2. Objetivos Específicos de la Encuesta para los Distribuidores de Productos de Consumo.**

- Determinar que porcentaje de las empresas que comercializan productos de consumo incluyen jalea dentro de la gama de bienes que venden, a fin de establecer si existiría un mercado potencial de distribuidores del producto.
- Conocer cuáles son las marcas de jalea que ya son comercializadas en el mercado y especificar cuál de ellas es la que alcanza los más altos volúmenes de venta, con el propósito de utilizarla como referencia en cuanto a aquellos aspectos que le han permitido ocupar este puesto de privilegio.
- Establecer qué sabor de jalea es el que más se vende dentro de todos los que se incluyen en los productos que las empresas hacen llegar al consumidor, a manera de poder estimar que demanda tendrían los sabores de Piña y Fresa de la nueva marca de Jalea Artesanal a incluirse en el mercado.
- Averiguar que medidas toman los comercializadores de este tipo de producto para incentivar la preferencia de los consumidores y lograr que los volúmenes de venta de Jalea proporcionen los márgenes de rentabilidad esperados por la empresa.

## **B. Importancia de la Investigación.**

La importancia de realizar una investigación, radica en la necesidad de obtener elementos suficientes que permitan a la firma lograr protagonismo en el mercado de Jalea de Piña y Fresa elaborada Artesanalmente, alcanzando niveles adecuados de demanda, logrando una buena cobertura de mercado; para lo cual será necesario definir los objetivos fundamentales encaminados al aumento de sus márgenes de venta, tomando en cuenta su posición en el mercado, sus oportunidades y los recursos disponibles.

Por otro lado, la realización de una investigación de mercados le permitirá a la empresa el alcance de sus metas. Puesto que en un principio se establece una meta o misión clara, la que sin embargo, con el tiempo puede ir perdiendo la claridad a razón por el crecimiento de la organización, la acumulación de productos y nuevos mercados . He aquí la importancia de tener estrategias para adaptarse al medio de la empresa, manifestándose en la oportunidad de definir, por medio de una misión clara y una visión a futuro la razón de ser de la empresa y hacia donde se quiere llegar con tales objetivos.

## **C. Metodología de Investigación.**

### **1. Método de la Investigación.**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará el método científico, el tipo de investigación será descriptivo, ya que se han seleccionado una serie de variables involucradas en el acompañamiento empresarial y estas se miden independientemente

para luego describir el fenómeno de interés. El método que se aplicará en la investigación es el Deductivo, dado que se partirá de lo general a lo particular.

## 2. Técnicas de la recolección de la información

Las técnicas de recolección de información son aquellos medios que le sirven al investigador recopilar la información que será utilizada en el desarrollo de la investigación.

Las técnicas a utilizar para recopilar información de los clientes potenciales del nuevo producto serán:

- **Encuesta:** La colección de información estandarizada a través de cuestionarios estructurados para generar información cuantitativa. Las encuestas pueden ser enviadas por correo, electrónicamente, contestadas desde lugares remotos o cara a cara. Encuestas de prueba utilizan muestras de probabilidad, al contrario de las encuestas informales. El instrumento a utilizar será un cuestionario que tendrá por objetivo conocer los gustos y preferencias del mercado potencial.
- **Entrevistas:** Información recolectada al hablar y escuchar a gente, ya sea cara a cara o por teléfono. Pueden ser estructuradas o conversacionales. Se elaborará una guía de entrevista que servirá para conocer las impresiones de los posibles comerciantes del nuevo producto.
- **Focus Group:** Se realizará con la intención de conocer directamente la opinión de los consumidores acerca de las principales características del producto, para lo que se elaborará un pequeño cuestionario en el que se incluirán interrogantes que busquen establecer que características son las mejor evaluadas por el consumidor.

Para la recolección o recopilación de la información se obtendrá de las siguientes fuentes:

**a. Fuentes primarias.**

Las fuentes primarias dan lugar a obtener la información en el lugar donde se presenta el fenómeno de estudio para establecer un diagnóstico del mismo, es decir, que son todas aquellas fuentes de primera mano.

Las principales técnicas de investigación de campo para obtener la información necesaria serán: La entrevista dirigida a los propietarios del negocio, la encuesta de opinión a los clientes potenciales y la observación directa.

La realización de un Focus Group con el objeto de evaluar las principales características del producto a través de la degustación del mismo de parte de una muestra de consumidores.

**b. Fuentes secundarias.**

Su fuente principal de consulta lo constituyen los que contienen información ya procesada, es decir, que se utilizarán datos bibliográficos, lo cual permite desarrollar la investigación dándole un enfoque teórico, fundamentado en fuentes bibliográficas tales como: Libros, tesis, folletos, Internet, datos estadísticos proporcionados por la alcaldía de la localidad donde se lleva a cabo la investigación, material de apoyo brindado por los propietarios de la empresa en estudio. Esta técnica complementa a las de campo y sirve de base para efectuar el análisis del problema.

#### **D. Perfil de la Investigación.**

La investigación de mercado a realizar tendrá como fin conocer dos aspectos importantes para el posible éxito del nuevo producto a introducir al mercado. En primer lugar, se necesita evaluar los gustos y preferencias de los consumidores del nuevo producto. Luego, se recogerá información de los negocios que se encargarían de comercializar el producto haciéndolo llegar a los consumidores.

##### **1. Consumidores Potenciales del nuevo producto.**

Son todas aquellas personas que estarían dispuestas y en posibilidad de adquirir el nuevo producto y consumirlo, llegando a preferirlo y comprarlo periódicamente. Para el caso de la investigación a realizar sobre la introducción de la Jalea Artesanal de Piña y Fresa, las características que estas personas deberán poseer para ser considerados como consumidores potenciales son las siguientes:

Personas con edades entre los 18 y 60 años.

Residentes en el municipio de San Salvador.

##### **2. Establecimientos que comercializan productos de consumo.**

Son todos aquellos negocios o establecimientos comerciales que estarían en la disposición de hacer llegar nuestro nuevo producto a los consumidores potenciales, tomando en cuenta las condiciones de precio y margen de ganancia que se les ofrezcan.

Los establecimientos a considerar en este sentido, serían los que cumplan características como las siguientes:

Tiendas de conveniencia, minisupers, abarroterías u otros pequeños y medianos comercios que según su clasificación CIU<sup>6</sup> estén en las categorías: Comercio por menor, Tiendas para la venta de alimentos y bebidas y comercio por menor no clasificado en otra parte.

Con ventas anuales entre \$ 11,431 y \$ 114,290

Ubicados en el municipio de San Salvador.

#### **E. Determinación del universo.**

Con la finalidad de recolectar la información que nos permita evaluar el posible éxito o fracaso de la introducción de una nueva marca de Jalea al mercado se estudiarán dos universos diferentes, en primer lugar, se trabajará en el mercado de consumidores potenciales del producto, para luego enfocarnos en aquellas empresas que se encargarían de distribuir el producto y hacerlo llegar hasta los consumidores finales.

##### **1. Universo de los consumidores finales.**

Según datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), la población urbana para el año 2006, del municipio de San Salvador era de 510,367 habitantes. De este total, las mujeres representan el 53.81% y los hombres el 46.16%; el 50.18% son menores de 24 años, el 40.17% entre 25 y 59 años y el 9.64% representan adultos mayores. Para la presente investigación, la población consistirá en todas aquellas personas de ambos sexos que se encuentren entre los 18 y 60 años puesto que son ellos los que tienen poder adquisitivo en relación a adquirir el producto a comercializar por la empresa en estudio. El total de

---

<sup>6</sup> Código Industrial Internacional Uniforme (tiene por finalidad establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas) [www.dygestic.gob.sv](http://www.dygestic.gob.sv)

personas en el municipio de San Salvador que cumplen con estas características según estimaciones de 2006 es de 216,318 habitantes. <sup>7</sup>

### 3. Universo de los negocios que comercializarían el producto.

Según el Sistema de Gestión Tributaria de la Alcaldía Municipal de San Salvador, en donde se consulto específicamente el Listado de Cuentas por Actividad Económica, existen en el municipio un total de 2,313 negocios que cumplen con los requisitos buscados para comercializar el producto en estudio, de los cuales, 2,241 son tiendas, 20 supermercados y 52 gasolineras que poseen . Por lo tanto, estos 2,313 negocios representarían nuestra población en esta parte de la investigación.

### F. Determinación de la muestra de la competencia y consumidores.

Dado que una muestra es una colección de unidades seleccionadas de un marco o de varios marcos, para la selección de los elementos de la muestra de la competencia se realizará un censo ya que la población es limitada.

Respecto al universo de los consumidores se utilizará el método Probabilística. El tipo de muestra a utilizar es por estratos.

La muestra se calculará con la fórmula de la población finita. Se considera población finita menos de 500,000 elementos por lo que se define la muestra a utilizar así:

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

---

<sup>7</sup>. Dirección General de Estadísticas y Censos. DIGESTYC. 2006., Ministerio de Economía. El Salvador. Proyección de Población por Municipios, según sexo y grupo de edad.

en donde:

Z = Nivel de confianza

N = Universo o población

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad fracaso

e = Error de estimación (precisión en los resultados)

n = Número de elementos (tamaño de la muestra)

PARA LOS CONSUMIDORES POTENCIALES DEL PRODUCTO.

Datos:

n = ?

Z = 1.96

N = 216,318

p = 0.50

q = 0.50

e = 5%

Desarrollando:

$$(1.96)^2(216,318)(0.50)(0.50)$$

n =

---


$$(0.05)^2(216,318-1)+(1.96)^2(0.50)(0.50)$$

$$n = \frac{207,751.8}{541.75}$$

n = 383 ( N°. de encuestas )

Coficiente de elevación: 565

PARA LOS NEGOCIOS QUE COMERCIALIZARÍAN EL PRODUCTO.

Datos:

n =?

Z = 1.96

N = 2,313

p = 0.50

q = 0.50

e = 10%

Desarrollando:

$$n = \frac{(1.96)^2(2,313)(0.50)(0.50)}{(0.1)^2(2,313) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{2,221.41}{24.09}$$

n = 92 ( N°. de encuestas)

Coefficientes de elevación: 20

### **G. Determinación del tipo de diseño de la investigación**

El diseño de la investigación que se utilizará para el desarrollo del trabajo será el no experimental; el tipo de diseño será correlacionales/causales.

### **H. Tabulación y Análisis de los datos**

La información recolectada de los diferentes instrumentos se procesará por medio de cuadros tabulares simples. El análisis e interpretación de datos se realizará a través de la distribución de frecuencias, la cual la utilizaremos para presentar los datos en forma relativamente compactada, ofrecen un esquema integral óptimo y contiene información que sirve para muchos fines.

### **I. Distribución Muestral**

Después de haber calculado la cantidad de negocios y de consumidores a las que se les pasará el instrumento de recolección de información, con lo que se determino que se encuestarán 92 negocios y 363 consumidores potenciales, pasamos ahora a distribuir dicha muestra según algunos criterios específicos.

En lo que tiene que ver con el consumidor, dicho criterio es el rango de edad en el que se encuentra, tomado los porcentajes de representatividad en la población total y usando estos mismos porcentajes para hacer la distribución para cada uno de los géneros y rangos. Mientras que para los negocios, solo se ha tomado el tipo de negocio y la representación que el total de negocios tiene en la población de distribuidores.

Para el caso de los consumidores, se han dividido las 383 encuestas a pasar según los rangos de edad establecidos previamente, por lo que el total de instrumentos a pasar para cada uno de estos rangos es el siguiente:

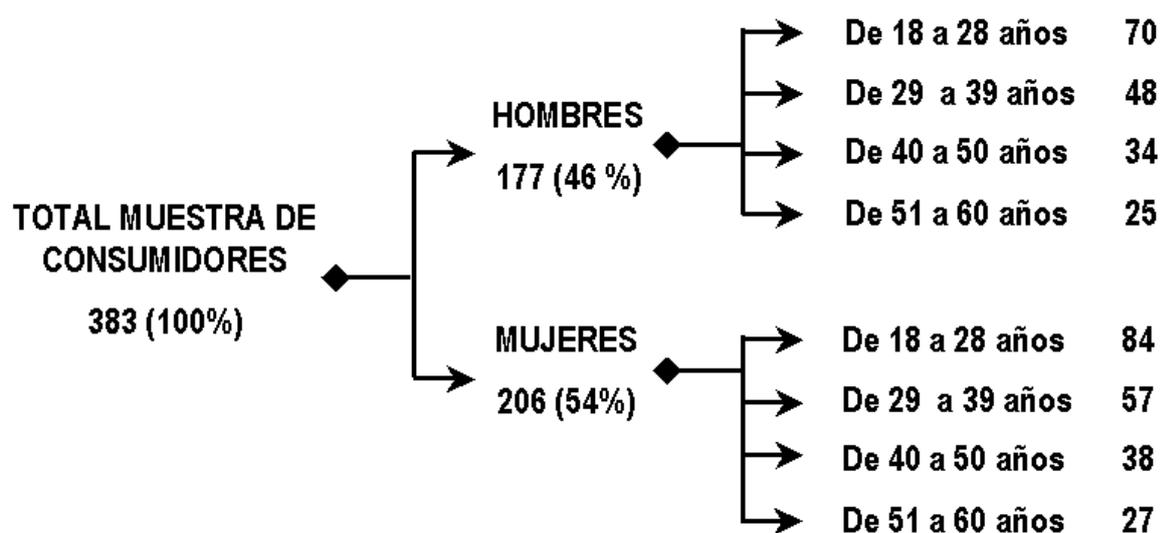
<b>EDAD</b>	<b>HOMBRE</b>	<b>%</b>	<b>MUJER</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
De 18 a 28 años	70	18	84	22	154	40
De 29 a 39 años	48	13	57	15	105	28
De 40 a 50 años	34	8	38	10	72	18
De 51 a 60 años	25	7	27	7	52	14
<b>TOTAL</b>	<b>177</b>	<b>46</b>	<b>206</b>	<b>54</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Y para el caso de los negocios que se encargarían de distribuir el producto, las 92 encuestas a pasar, se han distribuido de la siguiente manera:

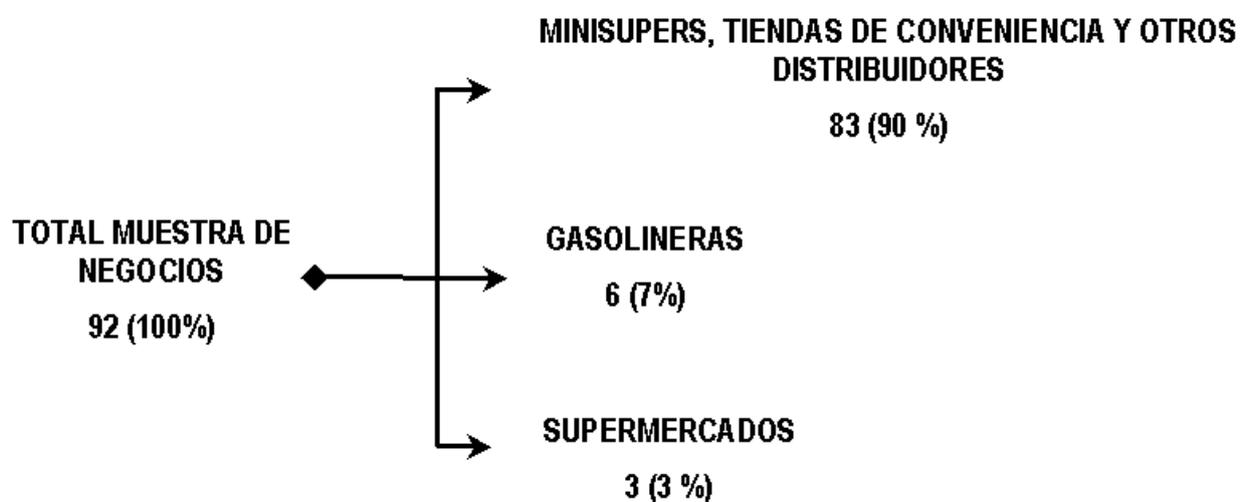
<b>TIPO DE NEGOCIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Tiendas de conveniencia, minisupers, pequeños comercios	83	90
Gasolineras	6	7
Supermercados	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

## DISTRIBUCIÓN MUESTRAL

## CONSUMIDORES POTENCIALES



## NEGOCIOS QUE DISTRIBUIRÍAN EL PRODUCTO



## J. REALIZACIÓN DE DEGUSTACIÓN DE JALEA Y FOCUS GROUP

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** BELLA FRUTA

**PROPIETARIO:** GILBERTO ANGULO SALGUERO

**GIRO:** ELABORACION DE JALEAS Y FRUTAS CRISTALIZADAS O CONFITADAS

### **ANTECEDENTES:**

En 1979, el Sr. Gilberto Angulo Salguero compró una pastelería llamada “Galante” ubicada en el centro de San Salvador, por la Alcaldía Municipal, elaboraba jalea para su uso propio; luego decidió vender la pastelería para dedicarse a la producción de jaleas especiales para suministrar a las panaderías y pastelerías. Además, adquirió la fábrica Bella Fruta que se dedicaba a procesar frutas cristalizadas e higos. En 1982 se trasladaron donde está ubicada actualmente en 52 Ave. Norte y 9ª calle Ote. Urb. Lourdes Oriente No 416 en la colonia Altos del Boulevard, es así como de esta manera tiene 24 años aproximadamente de dedicarse a la venta de jaleas de piña y fresa, frutas cristalizadas e higos confitados o cristalizados.

Contando con un total de 10 trabajadores de los cuales 2 son de administración, 1 dedicado a ventas y 7 empleados encargados a la producción. Además distribuyen a panaderías, sorbeterías, pastelerías y hotelorías diferentes productos que ellos compran a sus diversos proveedores como son: maicena, almidón de yuca, harina de arroz, levadura, pasas e higos confitados.

Sus principales Proveedores son:

- Gigson y Compañía
- Sabores Coscos de C. A. de S.A. de C.V.
- Distribuidora Castro S.A. de C.V.

Proveedores encargados de proporcionar maicena (Almidón de maíz), almidón de yuca, Benzoato de Sodio, cremor tártaro, levadura, y pasas.

- Cartonera Salvadoreña S. A. de C.V.

Encargada de proporcionarle el cartón para hacer cajas en donde se mete la jalea.

- Robertony S.A. de C. V.

Proporciona bolsas plásticas.

- Dizucar S.A. de C.V.

Proporciona sacos de azúcar

- Diversos Productores de jalea:

Encargado de proveer la fruta de piña y papaya verde.

**FOCUS GROUP  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**Lugar:**

Local del Instituto Técnico EXSAL S.A de C.V

**Dirección:**

Bo. Concepción Col. Don Bosco Av. Peralta N°5

**Descripción de la Actividad:**

Este focus group fue desarrollado con la participación de 10 personas, las cuales se seleccionaron en el momento de la degustación de jalea de piña y fresa, aprovechando la existencia de padres de familia al acto de clausura del Instituto Técnico EXSAL S.A de C.V, se procedió a desarrollar lo siguiente:

Se comenzó a decorar el local, donde se iba a llevar a cabo dicha degustación, luego se procedió a seleccionar al personal necesario, para que nos colaborara con el desarrollo de la actividad, ingresándolos a una aula adecuada en forma de U donde se realizaría la degustación.

Luego nos presentamos todos los miembros responsables del evento, y se les dio una orientación de cómo se llevaría el desarrollo de la actividad y hacer saber cualquier duda a la persona asignada.

Seguido de esto se hizo una presentación del producto, donde se contó con recursos como laptop y cañón para que las personas conocieran un poco lo que se pretendía llevar a cabo.

Se procedió a proporcionarles pruebas de jalea de piña y fresa, para que el personal pudiera degustarlo, y hacer su respectiva observación y recomendación al producto.

Finalmente se clausuro la actividad y se les agradeció por su tiempo prestado.

### **AGENDA**

<b>HORA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
9.00 – 9.30 am	Ambientación del local	Cristian Lozano Cañas Keyla Paniagua
9.30 – 9.45 am	Selección de los participantes	Billy Marlon Rodríguez
9.45 – 9.50 am	Ingreso al aula	
9.50 – 10.00 am	Presentación de los responsables de la actividad.	
10.00 – 10.30 am	Presentación del producto	Cristian Lozano Cañas
10.30 – 10.45 am	Degustación de producto	Billy Marlon Rodriguez Keyla Paniagua
10.45 – 11.00 am	Observación del producto	
11.00 – 11.15 am	Recomendación de las personas hacia con el producto	
11.15 – 11.25 am	Cierre de la degustación y Agradecimiento.	Cristian Lozano Cañas

### **RESPONSABLES.**

- Keyla del Carmen Soriano Paniagua
- Billy Marlon Rodríguez Osegueda
- Cristian Antonio Lozano Cañas

### **ANÁLISIS DEL PRODUCTO.**

Con la información recopilada en la degustación del producto de jalea de piña y fresa, se pudo observar que para los participantes fue de su agrado la jalea de piña más que la de fresa, ya que las diferencias que ellos consideran que tienen cada uno de estos productos, son las siguientes.

<b>JALEA DE PIÑA</b>	<b>JALEA DE FRESA</b>
- Producto 100% natural.	- Producto 100% natural
- Buen sabor	- Bajo sabor a fresa
- Consistencia más espesa.	- Consistencia menos espesa
- Azúcar en su punto	- Mas dulce
- Aroma natural	- Aroma natural
	- Contiene muchos grumulos.

Por lo tanto, fue más aceptable la jalea de piña que la de fresa y sugieren que esta jalea vaya acompañada de algún complemento (galletas, pan tostado, etc.)

**PARTICIPANTES.**

1. Roxana P. Lara
2. Ruth Verilia Carpio
3. Morena Jiménez
4. Rosa Maribel Aguilar
5. Ana Cecilia Pérez
6. Mary Joaquín
7. Marble Ardon
8. Sandra Ardon
9. Mirna Elizabeth
10. Reyna Isabel Sánchez

## K. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Luego de realizar la respectiva investigación, tanto en lo referente a los negocios que se encargarían de distribuir el producto como a los consumidores potenciales de la Jalea Artesanal Bella Fruta, se concluye lo siguiente:

- La jalea es un producto que goza de la aceptación de la mayoría de la población, quien consume este producto frecuentemente.
- Se necesita aclararle al cliente la diferencia esencial entre la jalea y la mermelada ya que existe una tendencia a confundir ambos productos.
- Los esfuerzos de mercadeo deben dirigirse de una manera más específica al mercado adulto ya que es el que adquiere el producto para ser posteriormente consumido por todo el grupo familiar.
- El producto es adquirido en promedio una vez cada mes.
- A pesar de existir una amplia gama de sabores de Jalea en el mercado, los que más prefiere la población y por consiguiente son más consumidos son los sabores de Piña y Fresa, que son los sabores a comercializar bajo la nueva marca a introducir en el mercado.
- La marca más consumida y con más presencia en el mercado nacional es la marca ROYAL. Las marcas nacionales no son tan conocidas pero si tienen niveles aceptables de aceptación y consumo.
- Se tiene que enfatizar la importancia de ofrecer un producto de calidad pero sobre todo a un precio competitivo, pues es ésta última la característica más importante al momento de lograr que el cliente se incline a consumir nuestro producto.
- Se distribuiría el producto en envases de vidrio con contenido de 8 onzas.
- Se debe establecer un precio competitivo para las presentaciones antes mencionadas, a fin de lograr un margen de ganancia aceptable pero que tome en cuenta los precios considerados por la población como aceptables, los que van desde los \$ 0.65 y los \$ 0.70
- Los clientes prefieren adquirir la jalea en los Supermercados por la accesibilidad de los mismos y por los precios que ofrecen.
- Hasta hoy no han existido suficientes programas publicitarios que busquen promocionar Jalea de ninguna de las marcas en el mercado, la única que lo ha hecho en pocas cantidades es la marca ROYAL.

- Se han ofrecido muy pocas promociones dirigidas al comprador de jalea, por lo que habría que implementar un Plan adecuado que sirva como incentivos para el consumidor de nuestro producto, quienes han manifestado que preferirían que dichos incentivos vinieran en forma de descuentos y rebajas en el precio.
- La jalea artesanal es la más comercializada por las diferentes empresas que distribuyen este tipo de productos.
- A pesar de que la marca líder en el mercado de jalea es extranjera, existen empresas nacionales que se han logrado establecer con éxito en dicho mercado al comercializar tanto marcas extranjeras como las suyas propias.
- El mercado con más cobertura para el producto en estudio es el mercado minorista.
- Existe una total disposición de parte de las empresas distribuidoras de productos de consumo para implementar un Plan de Mercadeo que busque introducir al mercado la nueva marca de jalea artesanal de piña y fresa BELLA FRUTA.

## **L. GENERALIDADES DE LA EMPRESA “BELLA FRUTA”. Historia, Productos y Procesos.**

### **1. Descripción General de la empresa “Bella Fruta”.**

La empresa BELLA FRUTA es una entidad industrial que fabrica, a partir de frutas naturales y mediante un proceso artesanal, jaleas y frutas cristalizadas o conocidas también como confitadas, todo esto de manera artesanal.

### **2. Fundación e historia de la empresa.**

En 1979, el señor Gilberto Angulo compró la pastelería “Galante” ubicada en el centro de San Salvador cercano a la Alcaldía Municipal de San Salvador, elaboraba jalea para uso propio; luego decidió venderla para dedicarse a la producción de jaleas especiales para suministrar a las panaderías y pastelerías.

Asimismo adquirió la fabrica “Bella Fruta” que se dedica a procesar fruta cristalizada e higos. En 1982 se trasladaron a donde esta ubicada actualmente en la colonia Altos del Boulevard, es así como de esta manera tiene 24 años aproximadamente de dedicarse a la venta de jaleas, frutas cristalizadas e higos. Contando con un total de 10 trabajadores de los cuales 2 son de administración, 1 dedicado a ventas y siete encargados de producción.

Este tipo de empresa es clasificada según el código de comercio como individual y su titular es el Señor Gilberto Angulo, inscrita en el Registro de Comercio de la Republica de El Salvador desde el año de 1979 y su nombre comercial es BELLA FRUTA.

Actualmente le empresa está ubicada en la Col. Altos del Boulevard, Calle Crisantemo Casa #73, Contiguo a MOLSA, y su giro es la Elaboración y Venta de Jaleas y Frutas Cristalizadas. La norma de

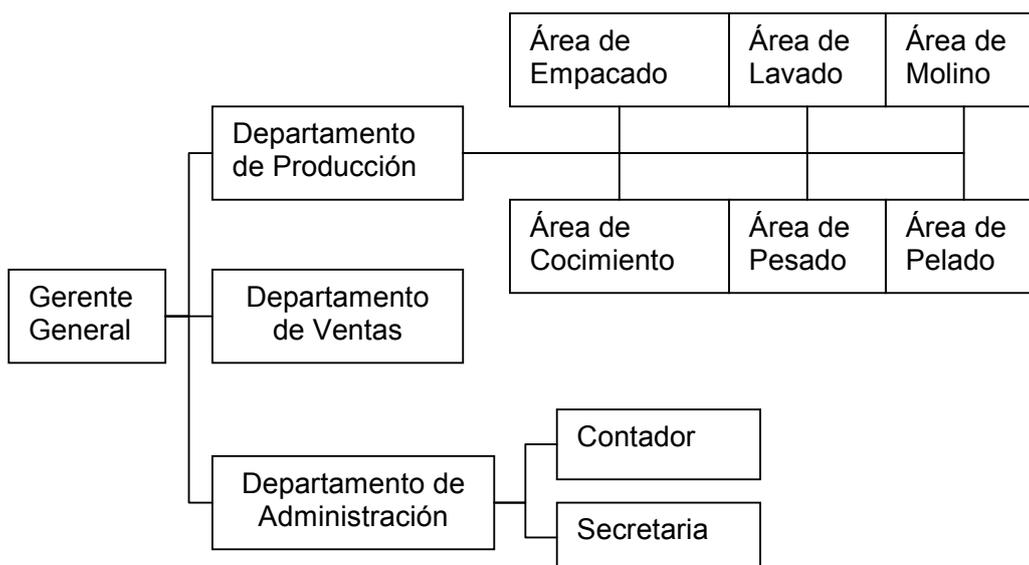
calidad que rige la elaboración de jaleas es ICAITI 34055, y actualmente esta vigente dentro de la empresa BELLA FRUTA.

Cabe mencionar, que hasta ahora la empresa se ha dedicado a vender la jalea que produce exclusivamente como insumo para empresas que la utilizan al fabricar sus productos, en su mayoría panaderías que utilizan su jalea para elaborar pan dulce, así como otras empresas que elaboran productos que tienen la jalea como uno de sus ingredientes.

Es hasta ahora que, como respuesta al crecimiento que la empresa está teniendo, se pretende incursionar en el mercado de ventas al detalle de la jalea artesanal de piña y fresa.

### 3. Estructura Organizativa de la empresa.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA BELLA FRUTA



Como se puede observar, existe una adecuada distribución de funciones dentro de la empresa. Partiendo desde la dirección de su Gerente General, quien tiene una larga experiencia en el negocio y desagregándose en tres áreas principales: El área de Producción, el área de ventas y el área administrativa.

Dentro del área de producción aparecen las seis secciones que se explicarán en detalle posteriormente, los empleados del departamento de producción son siete, hay solo un encargado de ventas, que también hace las funciones como uno de producción. Y en el área administrativa se encuentran tanto la secretaria de la empresa como su contador.

#### **4. Productos y Procesos.**

##### PRODUCTOS QUE LA EMPRESA ELABORA Y SU CLASIFICACIÓN

La empresa actualmente elabora los siguientes productos: Jalea de Piña, Jalea de Fresa, Fruta Cristalizada, Higos Confitados y Sorbete de Frutas. Los productos que la empresa elabora están dentro de la División 3 del índice de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que agrupa todas las industrias manufactureras, en la rama específica de los Productos alimenticios, bebidas y tabaco (División 31). La agrupación 311 enlista todos los negocios que se encargan de la Fabricación de productos alimenticios, excepto bebidas y por último, en el grupo 3113 se encuentran las empresas que se encarga del envasado y conservación de frutas y legumbres.

El envasado (en recipientes herméticos) de frutas y legumbres, incluye los jugos de frutas y legumbres; elaboración de pasas y frutas secas; conservas, mermeladas y jaleas; encurtidos y salsas; sopas

enlatadas, y deshidratación y congelación rápida de frutas y legumbres. Este control es según las normas de giro de empresas que actualmente se encuentra vigente en la Republica de El Salvador.

#### PROCESO DE PRODUCCIÓN.

- Se retira de bodega de materia prima e ingredientes las fresas y papayas verdes.
- Se traslada de la bodega de materia prima e ingredientes las frutas al área de pelado, cortado y picado.
- Se escoge la fresa y papaya verde que se encuentra en buenas condiciones y se desecha lo malo.
- La fresa que cumple con los estándares de calidad es deshojada. La papaya que cumple con los estándares de calidad es pelada completamente.
- Se pica la fresa, y la papaya verde
- Se traslada la fruta hacia el área de lavado.
- Se lava la fruta.
- Se saca de la bodega de materia prima e ingredientes la azúcar, maicena, almidón benzoato y ácido cítrico.
- Se traslada hacia el área de lavado.
- Se saca de bodega de cajas, bolsas y recipientes los utensilios donde se mezclara el producto.
- Se traslada hacia el área de lavado.
- Se masega en el recipiente la fresa y la papaya verde. (masegar es llenar de azúcar la fruta).
- Se mezcla la fruta masegada con maicena, almidón, benzoato, y ácido cítrico.
- Se traslada la mezcla hacia el área de molino
- Se muele la mezcla.
- Se traslada del área de molino al área de cocimiento.

- Se procesa (cose) la mezcla durante un tiempo de aproximado de cinco horas
- Se deja enfriar la jalea durante dos horas.
- Se transporta la jalea al área de pesado.
- Se retiran bolsas del área respectiva.
- Son trasladadas las bolsas al área de pesado.
- La jalea es pesada y depositada en las bolsas.
- La jalea es trasladada al área de empaque.
- Se verifica que ninguna bolsa este rota para evitar derrame de jalea en el momento de empacar
- se retiran las cajas del área respectiva.
- Se trasladan al área de empaque
- La jalea que se encuentra en las bolsas es depositada en la caja.
- Se almacena la jalea.

#### EQUIPO QUE SE UTILIZA EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN:

Para realizar el proceso de producción de la jalea artesanal, la empresa utiliza la siguiente maquinaria: Molinos, Picadores, Ollas de cocimiento y Licuadoras. En lo que a Herramientas se refiere, las más utilizadas son: Peladores, Cuchillos y Carretillas. Además, el equipo que es utilizado por las persona que realizan el proceso es: Barriles, Pesas, Cubetas Plásticas, Cajas, Bolsas, Canastos, Guantes, Gorros, Huacales y Gabachas.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA PARA INTRODUCIR EN EL MERCADO DE VENTAS AL DETALLE LA JALEA ARTESANAL DE PIÑA Y FRESA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR , CASO ILUSTRATIVO “ BELLA FRUTA”.**

##### **A. INTRODUCCIÓN.**

El presente plan de mercadeo, constituye una herramienta administrativa, que servirá de guía en la introducción al mercado de ventas al detalle de la jalea artesanal que produce la empresa Bella Fruta y que hasta hoy solo es comercializada al mayoreo y como insumo de la elaboración de otros bienes de consumo.

Además de esto, se pretende lograr que la empresa alcance mejoras en sus resultados financieros derivados de la mencionada diversificación, puesto que se pretende introducir esta nueva línea de productos como un agregado a la que ya se posee.

Este documento brindará a la administración de la empresa; las actividades y responsabilidades que realizarán las diferentes unidades en la ejecución del plan.

El presente Plan de Mercadeo incluye una revisión del mercado, sus segmentos y el mercado objetivo. Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, Análisis FODA, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, y objetivos mercadológicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas y por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

**B. IMPORTANCIA.**

El plan de mercadeo, sirve de guía para la buena administración de la empresa, con la finalidad de introducir en el mercado de ventas al detalle la jalea artesanal que produce la empresa Bella Fruta en el municipio de San Salvador mediante el conocimiento de las expectativas del cliente y la elaboración y presentación del producto en función de cumplir con esas expectativas.

Al proporcionar una herramienta técnica y administrativa como es el presente documento, se le facilita la toma de decisiones, así como la realización de actividades en todas las unidades involucradas con respecto a la producción y venta de la jalea artesanal que ofrece la empresa.

Por lo anterior, se hace más que importante destacar la utilidad de elaborar un Plan de Mercadeo que permita anticiparse a las situaciones que se puedan presentar y así lograr un grado de previsión que permita disminuir las probabilidades de fracaso y le asegure a la empresa la posibilidad de alcanzar los objetivos de crecimiento planteados tanto a corto como a largo plazo.

## C. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

### 1. Misión.

“Ofrecer a los consumidores de jalea del municipio de San Salvador las mejores jaleas y frutas cristalizadas a la más alta calidad e higiene, hecho con los recursos necesarios y de manera artesanal para satisfacer e impresionar al paladar de todas las personas que las prueben, por su sabor y variedad, manteniendo siempre el enfoque de estabilidad para sus empleados y basándose en principios de honestidad y responsabilidad”

### 2. Visión

“Alcanzar una capacidad competitiva mayor y ser reconocido por nuestros usuarios a través de su consumo constante y periódico de nuestros productos, tanto como insumo en la elaboración de otros bienes de consumo como en su presentación individual al detalle”

### 3. Valores y Principios

Honestidad: Una de las bases fundamentales al funcionamiento de la empresa es la honestidad con sus clientes, empleados y usuarios para garantizar todos los movimientos internos y externos de la forma mas transparente posible.

Solidaridad: La empresa esta ampliamente ligada con sus empleados y clientes, comprendiéndoles en sus formas de pensar y ajustando diferentes aspectos de la empresa para el mejor funcionamiento del mismo y ayudar a ambas partes, así como también ayudar al sector trabajador joven para ayudarles a entrar al mercado laboral.

Igualdad de género: La empresa se encuentra ciega en el respecto de contratar a hombres y mujeres, ya que ambos tienen las mismas capacidades y aptitudes de trabajo.

Transparencia: Como sinónimo de la honestidad la empresa en ampliamente apoyada en los marcos legales vigentes en nuestro país y da a conocer esta información sin ningún vicio oculto en el mismo.

Amabilidad: Este es una de las partes fundamentales para el trato del cliente ya que sin ellos la empresa no existiría, la amabilidad también hacia los empleados y cualquier otra persona ya que esto ayuda a un mejor rendimiento óptimo de la misma.

Confiabilidad: Como consecuentemente a la honestidad y la transparencia la empresa se ha ganado la confiabilidad de los clientes y los entes reguladores ya que su política de trabajo lo ha garantizado.

Responsabilidad: La empresa es alta mente responsable de sus obligaciones, tanto fiscales, laborales y con cualquier proveedor que financie el funcionamiento de la empresa ya que sin la responsabilidad la empresa carecería de otros valores como lo es la honestidad, confiabilidad, etc. Lo cual se considera como un valor importante e inherente en el funcionamiento de la misma.

## **D. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.**

### **1. Objetivo General.**

Brindar una herramienta administrativa que permita a la empresa "Bella Fruta" introducir con éxito la Jalea Artesanal de Piña y Fresa que produce al mercado de ventas al detalle en el municipio de San Salvador".

### **2. Objetivos Específicos.**

- Determinar en que medida influye el macroambiente en el funcionamiento de la empresa, tanto en su aspecto socioeconómico, político y legal a fin de establecer las medidas que se deberán tomar para adaptar el nuevo producto a la situación actual y asegurar así el éxito de su comercialización.
- Conocer las variables internas y externas de la empresa que se presentan como aspectos clave para el posible éxito o fracaso del nuevo producto a lanzar al mercado, listando fortalezas que la empresa posea y las oportunidades que el mercado le ofrece confrontándolas con aquellos puntos débiles del negocio y las amenazas que el entorno presente.
- Estudiar detalladamente el mercado objetivo de la nueva presentación de producto a introducir al mercado, conociendo sus principales características e indagando sus más expectativas con el objeto de poder ofrecer un producto que satisfaga sus necesidades y deseos.
- Diseñar y plantear estrategias que permitan alcanzar el éxito del nuevo producto en el mercado para cada una de sus variables mercadológicas, las que se originarán y desprenderán de un detallado estudio de cada uno de los componentes de la empresa y el producto.

## **E. ENTORNO GENERAL.**

Para poder evaluar con claridad la posibilidad de éxito que pueda tener en el mercado de ventas al detalle la jalea artesanal de piña y fresa que la empresa ya comercializa al mayoreo y como insumo de otros productos, se debe estudiar detenidamente todos aquellos factores externos a la empresa que inciden directamente en la misma.

Para esto, es importante detenernos a observar la actualidad económica de nuestro país, mencionando indicadores básicos en este rubro como inflación, desempleo, ingresos per cápita, balanza comercial entre otros. Además, el clima político en el que se desenvuelve la nación actualmente es un factor clave a analizar.

Junto a esto, se debe realizar una observación y estudio de la legislación vigente en todos los aspectos que puedan afectar el comercio de productos de consumo como la jalea artesanal de piña y fresa, haciendo hincapié en la forma en que dichas leyes favorecen o perjudican al éxito de la introducción en el mercado que se pretende hacer.

Como aspectos adicionales y más que importantes en el estudio del macroambiente en el que está inmersa la empresa en estudio están los aspectos tecnológicos y ecológicos. La importancia de estos dos factores recae directamente en los procedimientos que se llevarán a cabo para la elaboración y comercialización de la jalea tanto en los equipos y maquinarias a utilizar como las medidas que se tomarán en función de no dañar el medio ambiente. Por último, se hará un análisis detallado de la actualidad sociocultural de El Salvador y específicamente del mercado que se pretende cubrir.

### 1. Sistema Económico.

Para finales de 2007, la economía de El Salvador mostraba señales de mayor dinamismo reflejada por los resultados obtenidos en el Índice de Volumen de la Actividad Económica y la inflación continuó recogiendo las diferentes presiones que generan las alzas de los precios del petróleo. Las transacciones con el exterior, evidenciaron el crecimiento de las exportaciones; especialmente de bienes no tradicionales.

A continuación se muestran detalles específicos de los principales indicadores económicos que sobresalen dentro de este rubro del macro ambiente que rodea a la empresa en estudio y que tienen incidencia en la operatividad de la misma:

Para la rama específica del Comercio en la que se encuentra Bella Fruta, el Producto Interno Bruto creció un 5.0%, mientras que el Indicador de Volumen de la Actividad Económica creció un 5.9%. El índice de Inflación alcanzado fue incidido en un 6.5% por el rubro de Alimentos y Bebidas.<sup>8</sup>

Al mes de diciembre de 2007, las **importaciones** salvadoreñas de productos iguales o similares a los comercializados por la empresa Bella Fruta, que se clasifican por las autoridades correspondientes bajo el rubro: “Compotas, Jaleas y Mermeladas, Purés y Pastas de Frutas U Otros Frutos, Obtenidos Por Cocción, Incluso con Adición de Azúcar U Otro Edulcorante” ascendieron a US \$ 7.2 millones presentando una disminución del 11.1%, con respecto al mismo período del año anterior. Mientras que las **exportaciones** salvadoreñas en ese rubro pasaron de US \$ 28,163.81 en 2006 a US \$ 62,799.85 en el 2007<sup>9</sup>. Datos que destacan que la presencia de productos extranjeros en el mercado es mayor que la de los nacionales.

---

<sup>8</sup> Informe de Situación Económica 2007. Banco Central de Reserva

<sup>9</sup> [www.elsalvadortrade.com.sv](http://www.elsalvadortrade.com.sv)

## **2. Sistema Político.**

En una sociedad que actualmente se encuentra a las puertas de vivir una nueva experiencia electoral en la que se elegirá tanto al futuro Presidente de la Republica como a su gabinete, los Diputados de la Asamblea Legislativa y hasta a los Alcaldes que tomarán las riendas de los 262 municipios del país, el clima político que impera posibilita el hecho de manejar cierto grado de incertidumbre y que además aumenta la gran expectativa de todos los ciudadanos de saber que es lo que va a suceder concretamente.

En los tiempos que actualmente se viven y con una población más madura y con más conocimiento de causa, se deben dejar a un lado los mensajes retrógrados y enfocarse en ofrecer a los salvadoreños soluciones concretas y sobre todo racionales a los problemas que los afectan cotidianamente.

Si actualmente el mundo del comercio local se ha visto beneficiado por la apertura de los mercados internacionales tanto para poder llegar a ellos y ampliar así el alcance de los productos nacionales como para recibir y diversificar los productos que se consumen localmente con condiciones más adecuadas a la realidad de los salvadoreños, se esperaría que por lo menos esta situación se mantenga e incluso se propicien nuevas oportunidades con nuevos mercados a los que todavía no se ha llegado.

Actualmente se goza de una cantidad de privilegios y beneficios tanto desde lo fiscal como desde aquellas medidas que el gobierno ha desarrollado para incentivar el comercio tanto a nivel local como internacional. Además de esto se ha contado con una importante mejora en los procedimientos de recolección de impuestos que ha permitido poseer más recursos que se invierten en el bienestar público. A pesar de no existir un Impuesto Especial dirigido a empresas como Bella Fruta, esta si es sujeto de obligaciones como el Impuesto Sobre la Renta y el IVA.

### **3. Sistema Legal.**

Es más que importante listar todas aquellas leyes, reglamentos y regulaciones adicionales que tengan por objeto regir la actividad industrial y comercial en El Salvador, pues son estos lineamientos los que habrá de tomarse en cuenta para que todos los procedimientos como también el producto a comercializar en sí se realicen y elaboren dentro de aquellas prácticas consideradas como apropiadas por las instituciones encargadas de regular dichas actividades.

La empresa BELLA FRUTA se ve regulada por una serie de regulaciones que ejercen los documentos legales actuales y vigentes en la República de El Salvador, principalmente en aspectos tributarios como los regulados en el Código Tributario, Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y prestación de Servicios (IVA), Ley del Impuesto de la Renta.

En lo referente a la presentación de informes mercantiles como los son Declaración de IVA, Renta, Facturas de Consumidor Final, Comprobantes de Crédito Fiscal y los Registros Contables en libros autorizados por contador publico acreditado por el Estado. También regulado por el Código de Comercio en relación a los actos de comercio y Registro.

Además de esto, por la naturaleza del producto que se elabora y comercializa se está regido directamente por una serie de normas fitosanitarias que buscan garantizar que el producto mantendrá los estándares de calidad y asegurará al consumidor no verse afectado por problemas en su salud.

Existen regulaciones para aspectos como el etiquetado del producto, los procedimientos desarrollados en su elaboración y los ingredientes utilizados, los que deben ser de la mejor calidad y naturales totalmente.

Los incentivos comerciales y tributarios ofrecidos por el gobierno recientemente afectan directamente la operatividad del negocio por tres razones fundamentales: la posibilidad de incrementar el alcance del producto llegando fácilmente a otros mercados, el acceso a insumos e ingredientes de distintos orígenes y de mayor calidad y el reto que representa el tener una amplia gama de competidores nuevos en el país.

El ejemplo más representativo de esto es el relativamente reciente Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, el cual ha permitido entre otras cosas: el acceso al mercado más grande del mundo; 100% de los productos industriales con libre acceso, libre de aranceles y cuotas; libre acceso para productos agrícolas, con la excepción de productos con alto contenido de azúcar; consolidación de los beneficios de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC) y del Sistema General de Preferencias (SGP). Todos los productos que hoy tienen preferencias las mantienen, beneficios de Zonas Francas y continuidad del drawback, mientras lo permita la Organización Mundial del Comercio; asimetría en los plazos de desgravación a favor de los países centroamericanos. El Salvador tiene acceso inmediato a Estados Unidos con 0% de arancel. Los productos de Estados Unidos exportados a Centroamérica tendrán que pagar impuestos por periodos de hasta 10 ó 15 años.

Dentro de los bienes de exportación a Estados Unidos, se encuentran los productos derivados del Azúcar: dulces típicos (leche de burra, panela, mazapán, otros), el cual entra en el proceso la empresa BELLA FRUTA. El titular de la empresa hace referencia en no tener la capacidad económica y tecnológica como para poder entrar al TLC debido que su empresa no es muy grande y contribuye también que la idea principal del titular es crecer pero a nivel nacional ya que por su baja rentabilidad y falta de conocimiento del mismo (TLC) no anhela en participar del mismo en el corto plazo.

#### 4. Entorno Demográfico.

En cuanto a lo que la demografía se refiere, la población de El Salvador es de 5.7 millones de habitantes según el sexto Censo de Población y quinto de Vivienda realizado en 2007; el 86.3% de la población es Mestiza, es decir una mezcla de Indígenas con Europeos. El 12.7% lo componen blancos de ascendencia española y de otros lugares de Europa. Aproximadamente el 0.2% es indígena y lastimosamente muy pocos indígenas han retenido sus tradiciones. Virtualmente todos los habitantes de El Salvador hablan español. El Inglés es hablado por personas en posiciones de clase alta, académicas o de negocios, otras segundas lenguas enseñadas son el Francés y el Alemán.

El área metropolitana de San Salvador tiene una población de 1.6 millones de habitantes. El 37.3% de la población salvadoreña vive en zonas rurales.

El 34% de la población está entre las edades de 0 a 15 años, el 59% está entre los 15 y 64 años para que el restante 7% tiene 65 o más años. La esperanza de vida promedio es de 71 años. Mientras que la tasa de fertilidad promedio es de 2.4 hijos por cada mujer. A la edad de 10 se puede leer y escribir, aunque persiste una tasa de analfabetismo de un 22% de la población total del país, siendo todavía una meta de la educación proceder a alfabetizar a los grupos sociales analfabeta.<sup>10</sup>

Es necesario acá detenernos a mencionar que parte de la población total antes mencionada forma parte de nuestro mercado meta y hacia el cual dirigiremos nuestros esfuerzos de mercado al introducir la Jalea artesanal de Piña y Fresa. Dicho mercado meta está constituido por todas las personas con edades entre 18 y 60 años que residan en el municipio de San Salvador.

---

<sup>10</sup> [www.censos.gob.sv](http://www.censos.gob.sv) (Página Oficial VI Censo de Población y V de Vivienda, Año 2007)

Según datos proporcionados por la página oficial del censo 2007 antes mencionado, la población del municipio de San Salvador era de 316,090 habitantes. De este total, las mujeres representan el 52.7% y los hombres el 47.3%; el 34% son menores de 15 años, el 59% entre 15 y 64 años y el 7% representan adultos mayores.<sup>11</sup> Como ya se mencionó, nuestra atención se centrará en todas aquellas personas de ambos sexos que se encuentren entre los 18 y 60 años puesto que son ellos los que tienen poder adquisitivo en relación a adquirir el producto a comercializar por la empresa en estudio. El total de personas que cumplen con estas características según los datos proporcionados hasta el año 2007 es de 133,974 habitantes.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> [www.censos.gob.sv](http://www.censos.gob.sv) (Página Oficial VI Censo de Población y V de Vivienda, Año 2007)

<sup>12</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). 2007.

## **F. DIAGNÓSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES Y DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

Se debe evaluar tanto los factores externos como los internos a la institución que inciden en la operatividad de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos. Para esto, se procede a realizar un análisis FODA, cuyos resultados se muestran a continuación:

### **1. FORTALEZAS**

- Tiene veinticuatro años de experiencia en la elaboración de Jaleas de manera artesanal.
- Hay un control detallado de la calidad del producto final por sus niveles de producción.
- Posee un personal altamente capacitado para la elaboración de las jaleas.
- La naturaleza completamente artesanal del producto elaborado totalmente de forma natural.
- Ya existe toda la base logística para realizar el proceso de elaboración de la jalea.

### **2. OPORTUNIDADES**

- Generar grupos empresariales de hecho, para la facilitación de distribución de productos alimenticios a nivel nacional.
- Expandirse en otros mercados nacionales abriendo sucursales en San Miguel y Santa Ana para incrementar beneficios.
- Posibilidades de asociarse con otras empresas industriales de la misma actividad para ampliar el mercado y fortalecerse.
- Utilizar las mismas empresas a las que ya se les vendía como un medio para llegar al consumidor final.
- La existencia de pocas empresas nacionales que elaboren y comercialicen jalea artesanal.

### **3. DEBILIDADES**

- Falta de equipo industrial, instalaciones y edificaciones que beneficiarían el proceso de producción e incrementarían la oferta de los mismos.
- Se necesita la inspección diaria y constante del funcionamiento de cada maquina artesanal en particular para un mejor control.
- Falta de políticas internas para incrementar la eficiencia optima en el proceso de producción de las jaleas.
- Deficiencia en la estructura del departamento de ventas de la empresa.
- Todas las decisiones deben ser tomadas por su gerente general, no existe un adecuado nivel de delegación.

### **4. AMENAZAS**

- Empresas que se dedican a la fabricación de productos similares o sustitutos de manera industrial.
- Las altas tasas de interés en los préstamos por parte de las instituciones financieras generan una lentitud en el crecimiento de la empresa.
- Inflación de los precios de la materia prima necesaria para la elaboración artesanal de los productos.
- La apertura de los mercados que pueda permitir el ingreso de una mayor cantidad de competidores.
- El alza en los precios de los combustibles que representaría un incremento en los costos que recae la empresa.

Lo anterior, se resume utilizando una pequeña tabla que muestra lo antes establecido, dividiendo aquellos factores externos a la empresa de lo internos:

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 24 AÑOS DE EXPERIENCIA.</li> <li>▪ CONTROL DE CALIDAD DETALLADO.</li> <li>▪ PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO.</li> <li>▪ PRODUCTO TOTALMENTE ARTESANAL.</li> <li>▪ YA SE POSEE LA LOGÍSTICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FALTA DE EQUIPO E INSTALACIONES.</li> <li>▪ REQUIERE EXCESIVA SUPERVISIÓN.</li> <li>▪ FALTA DE POLÍTICAS DE EFICIENCIA.</li> <li>▪ DEFICIENCIA EN EL ÁREA DE VENTAS.</li> <li>▪ INADECUADO NIVEL DE DELEGACIÓN.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GENERAR GRUPOS FACILITAR LA DISTRIBUCIÓN.</li> <li>▪ EXPANSIÓN EN OTROS MERCADOS NACIONALES.</li> <li>▪ POSIBILIDADES DE ASOCIARSE CON OTRAS EMPRESAS.</li> <li>▪ UTILIZAR LOS CLIENTES ACTUALES COMO MEDIO DE DISTRIBUCIÓN.</li> <li>▪ LA EXISTENCIA DE POCAS EMPRESAS NACIONALES EN ESTE RUBRO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EMPRESAS QUE FABRICAN JALEA DE MANERA INDUSTRIAL.</li> <li>▪ ALTAS TASAS DE INTERÉS DE PARTE DE INSTITUCIONES FINANCIERAS.</li> <li>▪ INFLACIÓN DE LOS PRECIOS DE LA MATERIA PRIMA NECESARIA.</li> <li>▪ APERTURA DE LOS MERCADOS Y MAYOR CANTIDAD DE COMPETIDORES.</li> <li>▪ ALZA EN LOS PRECIOS DE LOS COMBUSTIBLES.</li> </ul>

Habiendo conocido las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la empresa, se procederá a realizar la matriz FODA para el cruce de variables que permitirá determinar cuales son las estrategias que puede adoptar la empresa:

<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GENERAR GRUPOS FACILITAR LA DISTRIBUCIÓN.</li> <li>▪ EXPANSIÓN EN OTROS MERCADOS NACIONALES.</li> <li>▪ POSIBILIDADES DE ASOCIARSE CON OTRAS EMPRESAS.</li> <li>▪ UTILIZAR LOS CLIENTES ACTUALES COMO MEDIO DE DISTRIBUCIÓN.</li> <li>▪ LA EXISTENCIA DE POCAS EMPRESAS NACIONALES EN ESTE RUBRO</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EMPRESAS QUE FABRICAN JALEA DE MANERA INDUSTRIAL.</li> <li>▪ ALTAS TASAS DE INTERÉS DE PARTE DE INSTITUCIONES FINANCIERAS.</li> <li>▪ INFLACIÓN DE LOS PRECIOS DE LA MATERIA PRIMA NECESARIA.</li> <li>▪ APERTURA DE LOS MERCADOS Y MAYOR CANTIDAD DE COMPETIDORES.</li> <li>▪ ALZA EN LOS PRECIOS DE LOS COMBUSTIBLES.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 24 AÑOS DE EXPERIENCIA.</li> <li>▪ CONTROL DE CALIDAD DETALLADO.</li> <li>▪ PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO.</li> <li>▪ PRODUCTO TOTALMENTE ARTESANAL.</li> <li>▪ YA SE POSEE LA LOGÍSTICA</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b></p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FALTA DE EQUIPO E INSTALACIONES.</li> <li>▪ REQUIERE EXCESIVA SUPERVISIÓN.</li> <li>▪ FALTA DE POLÍTICAS DE EFICIENCIA.</li> <li>▪ DEFICIENCIA EN EL ÁREA DE VENTAS.</li> <li>▪ INADECUADO NIVEL DE DELEGACIÓN.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p>

## **G. MODELO DE LAS “CINCO FUERZAS COMPETITIVAS” DE MICHAEL PORTER**

### **1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Con los recientes acuerdos de libre comercio entre El Salvador y otros países, esta amenaza se ha vuelto más inminente, debido a la cantidad de privilegios otorgados a los inversores extranjeros que principalmente permiten que sus costos de introducción de mercaderías al mercado se vana disminuidos. Además existe la posibilidad de que empresas internacionales traigan sus productos desde su país de origen sin necesidad de elaborarlos acá y aprovechar los privilegios ya mencionados para poder ofrecer bajos precios a los consumidores.

Sin embargo, y por lo mencionado anteriormente, la naturaleza del producto en estudio permite contar con la posibilidad de ganar la lealtad del cliente a través de la calidad del producto y de precios competitivos. Esto se vuelve bastante delicado porque el cliente no incurre en mayores problemas al momento de cambiar de marca de jalea lo que facilitaría la posibilidad de perder a dicho cliente.

### **2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

En este punto en particular, se tiene la ventaja de que a pesar que la jalea no es un producto consumido por la totalidad de la población, si lo es por una buena parte de la misma, además de esto, son relativamente pocas las empresas que hasta hoy ofrecen un producto similar al que la empresa Bella Fruta ofrece.

Esto nos lleva a concluir que la presión que puedan ejercer los consumidores es relativamente baja ya que no se depende de un grupo reducido de éstos y se tendría que dar una reducción masiva de la demanda a todas las empresas que comercializan jalea artesanal para que dicha presión diera algún tipo de resultados.

Sin embargo, si existe un riesgo significativo de que determinado consumidor de una marca de jalea en particular opte por consumir otra marca, esto debido a una amplia gama de variables. Por lo tanto, si se debe prestar atención a la presión o a los mensajes de alerta que pueda lanzar el cliente a fin de saber que es lo que éste espera y de cumplir con sus expectativas.

### **3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores de la empresa Bella Fruta han tenido relación con la misma desde hace varios años, dicha relación se ha fortalecido con los años y permite que las condiciones que éstos ofrecen a la empresa sean bastante favorables.

A pesar de esto, se debe considerar que la adquisición de materias primas y componentes para la elaboración del producto se ha venido haciendo a través de un reducido grupo de empresas lo que les permitiría a éstas hacer valer su posición y poder ejercer algún tipo de presión a su favor.

La antigüedad de la relación con los proveedores y la buena relación que hasta hoy ha existido es la razón por la que la empresa se ha limitado a trabajar con el reducido grupo que ya se mencionó, sin embargo, y por la apertura de mercados de la que se ha venido hablando, existe la gran posibilidad de variar y conseguir otros proveedores en el momento que la empresa lo decida.

#### **4. AMENAZA DE BIENES SUSTITUTOS**

La jalea por sí misma posee una serie de bienes sustitutos, dentro de los cuales podemos mencionar: Mermeladas, Crema de Maní, Conservas, Miel de Abeja, Jarabe de Maple, Mantequilla, Queso Crema, Deep, Crema, entre otros.

Estos productos, a pesar de que algunos tienen características diferentes a la jalea, cumplen con las mismas funciones y son utilizados en situaciones similares a aquellas en las que el consumidor normalmente usa la jalea, como la preparación de postres o bocadillos de cualquier tipo.

La gran cantidad de productos que se consideran como sustitutos sumado a la variedad de marcas de los mismos que existen en el mercado convierten en este factor en una amenaza realmente grave para la empresa, sin embargo, y por lo manifestado por los consumidores y distribuidores de jalea, ésta goza de una mayor preferencia de los consumidores por sobre el resto de productos.

#### **5. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS YA EXISTENTES**

La competencia más fuerte de la empresa en el mercado detallista que quiere empezar a cubrir es la marca ROYAL comercializada por la empresa Kraft Foods Inc., empresa extranjera que tiene una gran presencia en el mercado regional de una variedad de alimentos y productos de consumo.

Esta misma empresa distribuye la marca NABISCO que también goza de una gran popularidad. En esta misma situación están las empresas Del Monte y B & B, de México y Guatemala respectivamente.

Como se puede observar, la mayor competencia en cuanto a la Jalea de Piña y Fresa viene del exterior del país y por la comercialización de marcas muy reconocidas. Sin embargo, también existen el mercado local empresas nacionales que elaboran jalea de manera artesanal y semi-artesanal que representan un modelo a seguir para empresas como Bella Fruta en el camino al crecimiento y desarrollo empresarial.

La posibilidad de incursionar en un mercado tan cargado de competencia es alentada por la ventaja que se tendría al lograr posicionarse en la mente del consumidor como una marca totalmente nacional y un producto completamente artesanal autóctono, de calidad incluso de exportación y que ofrece alta calidad a precios competitivos.

### **CONCLUSIÓN**

Después de analizar cada una de las fuerzas que inciden en el entorno competitivo de la empresa Bella Fruta, se puede concluir que se está desarrollando en un mercado que ha abierto las puertas a la competencia extranjera lo que obliga a las empresas locales a tratar de adaptarse y ser lo más competitivos que se pueda. Además, es un mercado en el que tanto los clientes como los proveedores tienen un leve poder de negociación que se debe tomar en cuenta, sin embargo, no debe ser considerado como un problema significativo ya que por los factores ya mencionados y por la variedad de competencia la indispensabilidad de estos elementos se ve disminuida.

Otro punto a tomar en cuenta es el alto grado de competencia existente en el mercado tanto de empresas que comercializan jalea como las que lo hacen con productos que son sustitutos de la misma, esto obliga a las empresas a tratar de incrementar la preferencia de los consumidores sobre su producto.

## H. ANÁLISIS DE VENTAS

En este apartado nos detendremos a visualizar la forma en que los procesos de comercialización del producto se han realizado hasta la fecha incluyendo ya todas las mejoras que hagan más eficientes dichos procesos y permitan que al momento de diversificar las líneas de productos que la empresa ofrece los resultados que se obtengan sean los esperados por la administración.

### 1. METAS Y OBJETIVOS DE VENTAS

En primer lugar, se han planteado de manera concreta los resultados que se pretende conseguir, logrando con esto aclarar el panorama y mostrar claramente el camino a seguir para el logro de dichos resultados.

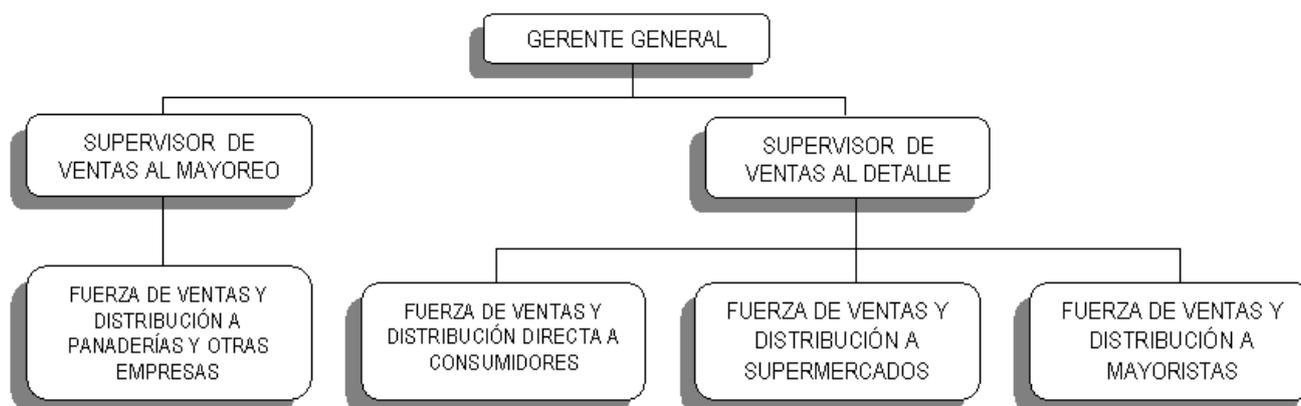
Dichos objetivos se muestran a continuación:

- Lograr un incremento del 25% en los ingresos por ventas generadas por la nueva línea de productos para el primer año de operaciones con este rubro y llegar a doblar dicho porcentaje a partir del segundo año manteniendo esa tendencia anual de ahí en adelante.
- Rediseñar el departamento de ventas de la empresa a fin de hacer más eficientes sus procesos ampliando la cantidad de personal que ahí labora y generando la posibilidad de aprovechar la experiencia que ya se posee en los nuevos negocios que se pretenden hacer.
- Alcanzar a cubrir por lo menos el 33.3% del mercado que consume jalea artesanal elaborada a nivel local a fin de obtener por lo menos la misma participación de mercado que las otras dos empresas nacionales ya poseen, esperando llegar a este nivel por lo menos en un plazo no mayor a dos años.

- Mejorar el rendimiento de la línea de comercialización de jalea al por mayor con el mercado que ya se atiende y a la vez utilizar estos mismos canales para poder llegar al consumidor final y potencial de la jalea en presentaciones al detalle.

## 2. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTA

Al introducir la línea de comercialización de jalea en el mercado de ventas al detalle, se va a trabajar con un supervisor para cada uno de ambos mercados, desprendiéndose de este supervisor y para el caso de las ventas al mayoreo la fuerza de vendedores a panaderías y empresas afines que compren el producto como un insumo para sus bienes; y para el caso de ventas al detalle se ha hecho la división entre la venta que se hará a supermercados, a otros distribuidores mayoristas y a la venta que se hará directamente al consumidor final.



## I. MERCADO META DE CONSUMIDORES

### 1. Demografía

En cuanto a lo que la demografía se refiere, la población de El Salvador es de 5.7 millones de habitantes según el sexto Censo de Población y quinto de Vivienda realizado en 2007; el 86.3% de la población es Mestiza, es decir una mezcla de Indígenas con Europeos. El 12.7% lo componen blancos de ascendencia española y de otros lugares de Europa. Aproximadamente el 0.2% es indígena y lastimosamente muy pocos indígenas han retenido sus tradiciones. Virtualmente todos los habitantes de El Salvador hablan español. El Inglés es hablado por personas en posiciones de clase alta, académicas o de negocios, otras segundas lenguas enseñadas son el Francés y el Alemán.

El área metropolitana de San Salvador tiene una población de 1.6 millones de habitantes. El 37.3% de la población salvadoreña vive en zonas rurales.

El 34% de la población está entre las edades de 0 a 15 años, el 59% está entre los 15 y 64 años para que el restante 7% tiene 65 o más años. La esperanza de vida promedio es de 71 años. Mientras que la tasa de fertilidad promedio es de 2.4 hijos por cada mujer. A la edad de 10 se puede leer y escribir, aunque persiste una tasa de analfabetismo de un 22% de la población total del país, siendo todavía una meta de la educación proceder a alfabetizar a los grupos sociales analfabeta.<sup>13</sup>

Es necesario acá detenernos a mencionar que parte de la población total antes mencionada forma parte de nuestro mercado meta y hacia el cual dirigiremos nuestros esfuerzos de mercado al introducir la Jalea artesanal de Piña y Fresa. Dicho mercado meta está constituido por todas las personas con edades entre 18 y 60 años que residan en el municipio de San Salvador.

---

<sup>13</sup> [www.censos.gob.sv](http://www.censos.gob.sv) (Página Oficial VI Censo de Población y V de Vivienda, Año 2007)

Según datos proporcionados por la página oficial del censo 2007 antes mencionado, la población del municipio de San Salvador era de 316,090 habitantes. De este total, las mujeres representan el 52.7% y los hombres el 47.3%; el 34% son menores de 15 años, el 59% entre 15 y 64 años y el 7% representan adultos mayores.<sup>14</sup> Como ya se mencionó, nuestra atención se centrará en todas aquellas personas de ambos sexos que se encuentren entre los 18 y 60 años puesto que son ellos los que tienen poder adquisitivo en relación a adquirir el producto a comercializar por la empresa en estudio. El total de personas que cumplen con estas características según los datos proporcionados hasta el año 2007 es de 133,974 habitantes.

## **2. Uso del producto**

La jalea artesanal es un producto netamente de consumo y que es preferido por todas aquellas personas que además de disfrutar de un alimento dulce y delicioso buscan beneficiarse de todas las ventajas que ofrece este producto por ser completamente natural. Entre los beneficios que se mencionan anteriormente y que frecuentemente mencionan los consumidores de la jalea está el hecho de que fortalece el sistema inmunológico, mejora el asma, previene la artritis, baja el colesterol y mejora la fertilidad.

Además de ser utilizada como insumo y materia prima para una variedad de otros productos de pastelería y panadería, la jalea es utilizada para endulzar postres, acompañar de pan tostado y otra variedad de situaciones en las que la jalea es aquel componente que da la dulzura y el buen gusto a aquellos platillos que se consumen en los hogares de las personas interesadas tanto en mantener la salud como en prevenir cualquier tipo de problema en la misma, convirtiéndose en un alimento clave en la dieta de muchos salvadoreños.

---

<sup>14</sup> [www.censos.gob.sv](http://www.censos.gob.sv) (Página Oficial VI Censo de Población y V de Vivienda, Año 2007)

### **3. Lealtad de marca**

La lealtad a la marca que se consume, para el caso de los alimentos y productos de marca, es un factor clave más que marcado por el simple hecho de lo delicado que pueden ser los efectos de consumir un producto desconocido y de baja calidad.

Es precisamente por esto, que se hace más difícil el hecho de irrumpir en un mercado en el cual ya existen empresas que gozan con la aceptación del público. Sin embargo, la otra perspectiva de dicha situación, la que indica la posibilidad de ofrecer al consumidor un producto de alta calidad completamente natural y a precios competitivos lleva a asumir que se gozaría con la lealtad de dichos consumidores otorgando así estabilidad al negocio.

A pesar de representar un riesgo bastante grande, también muestra una oportunidad de alcanzar niveles de aceptación y de fidelidad de parte del cliente que vuelve más que atractivo el mercado de ventas al detalle para empresas como Bella Fruta.

### **4. Sensibilidad de la demanda**

Para el caso de los bienes de consumo y en el caso específico de la jalea artesanal de piña y fresa que ya elabora la empresa Bella Fruta, según los mismos consumidores, la demanda del producto y por consecuencia su consumo está directamente relacionado al comportamiento de sus precios, lo que significa que un incremento en los mismos genera inmediatamente una reducción en su demanda.

## J. ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 1. ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

#### a. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Para resumir y evaluar la información ajena a la empresa, que ya han sido enlistados anteriormente, se muestra a continuación la siguiente matriz:

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. GENERAR GRUPOS PARA FACILITAR LA DISTRIBUCIÓN	.07	1	.07
2. EXPANSIÓN EN OTROS MERCADOS NACIONALES	.11	2	.22
3. POSIBILIDADES DE ASOCIARSE CON OTRAS EMPRESAS	.08	1	.08
4. USAR LOS CLIENTES ACTUALES COMO MEDIO DE DISTRIBUCIÓN	.12	3	.36
5. LA EXISTENCIA DE POCAS EMPRESAS NACIONALES EN ESTE RUBRO	.07	2	.14
<b>Amenazas</b>			
1. EMPRESAS QUE FABRICAN JALEA DE MANERA INDUSTRIAL	.11	3	.33
2. ALTAS TASAS DE INTERÉS DE PARTE DE INST. FINANCIERAS	.10	2	.20
3. INFLACIÓN DE LOS PRECIOS DE LA MATERIA PRIMA NECESARIA	.10	1	.10
4. APERTURA DE LOS MERCADOS Y MAYOR CANT. DE COMPETIDORES	.14	3	.42
5. ALZA EN LOS PRECIOS DE LOS COMBUSTIBLES	.10	3	.30
<b>Total</b>	1.00		2.22
<b>Nota:</b> (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.			
(2) El total ponderado de 2.22 está por abajo de la media de 2.50.			

A manera de recordatorio, Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Por lo tanto, la empresa Bella Fruta con su resultado de 2.22 se encuentra por debajo del promedio mencionado, lo que significa que aunque de manera leve pero si se está viendo afectada por las amenazas del medio. Además se observa que se podría sacar más provecho de las oportunidades que el mercado presenta. Sin embargo, cabe resaltar el hecho de que un leve esfuerzo adicional llevaría a la empresa a estar bien evaluada en este sentido.

#### b. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

En este punto, se analizará y comparará la posición de la empresa Bella Fruta frente a dos de sus principales competidores: Jaleas del Valle y Jaleas de El Salvador. Además se han listado los principales factores que influyen en el éxito de las empresas, dándole mayor importancia a la calidad del producto y a los precios que se puedan ofrecer ya que fueron estos factores los que la población señaló como más importante. La matriz resultante es la siguiente:

Factores críticos para el éxito	Bella Fruta			Jaleas del Valle		Jaleas de El Salvador	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	1	0.20	2	0.40	2	0.40
Competitividad de precios	0.30	2	0.60	3	0.90	2	0.60
Posición financiera	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
Calidad del producto	0.30	4	1.20	4	1.20	4	1.20
Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.40		2.80		2.70

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 mayor debilidad, 2- menor debilidad 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.

Como se puede observar, si existe una leve inferioridad de la empresa en estudio al respecto de las dos empresas que a nivel nacional dirigen el mercado de elaboración de y comercialización de jalea. Sin embargo, habría que tomar en cuenta que hasta ahora la empresa solo ha incursionado en un área del mercado y no tiene la trayectoria que las demás poseen y aún así la diferencia sigue siendo poca.

### c. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Ahora es el momento de evaluar aquellos factores internos a la organización y la forma en que estos están siendo aprovechados o mejorados, la matriz es la siguiente:

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. 24 AÑOS DE EXPERIENCIA COMERCIALIZANDO JALEA	0.09	3	.27
2. CONTROL DE CALIDAD DETALLADO EN LA PRODUCCIÓN	0.11	4	.44
3. PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO EN LA ELABORAC. DE JALEA	0.08	3	.24
4. PRODUCTO TOTALMENTE ARTESANAL Y NATURAL	0.13	4	.52
5. YA SE POSEE LA LOGÍSTICA (PROCEDIMIENTOS)	0.11	3	.33
<b>Debilidades</b>			
1. FALTA DE EQUIPO E INSTALACIONES ADECUADAS	0.09	3	.27
2. REQUIERE EXCESIVA SUPERVISIÓN EN CADA UNA DE LAS ETAPAS	0.09	2	.18
3. FALTA DE POLÍTICAS QUE MEJOREN LA EFICIENCIA	0.08	1	.08
4. DEFICIENCIA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS	0.12	2	.24
5. INADECUADO NIVEL DE DELEGACIÓN, DECISIONES CENTRALIZADAS	<u>0.10</u>	1	<u>.10</u>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.67</b>
<b>Nota:</b> (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.			
(2) El total ponderado de 2.67 está por encima de la media de 2.50.			

Como se puede observar, los factores internos de la empresa son mejor tratados que los externos, mostrando un resultado por arriba del promedio, lo que significa que durante las actividades del negocio realizadas hasta la fecha, se ha manejado eficientemente. Sin embargo, si existe una gran oportunidad de mejora.

Es bastante claro que los factores en los que se podría mejorar prioritariamente son: la forma en que se toman las decisiones y las políticas que rigen la actividad de el negocio. Siendo estos puntos los que habría que reforzar a partir de la introducción de la nueva línea de productos. Además, habría que disminuir la cantidad de supervisión que se necesita haciendo más eficientes los procedimientos y buscar la manera de que éstos se vuelvan auto correctivos.

## 2. ETAPA DE AJUSTE

### a. MATRIZ FODA

Como se mencionó anteriormente, de la relación entre los factores internos y externos de la empresa surgen algunas alternativas estratégicas, de la siguiente manera:

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GENERAR GRUPOS FACILITAR LA DISTRIBUCIÓN.</li> <li>▪ EXPANSIÓN EN OTROS MERCADOS NACIONALES.</li> <li>▪ POSIBILIDADES DE ASOCIARSE CON OTRAS EMPRESAS.</li> <li>▪ UTILIZAR LOS CLIENTES ACTUALES COMO MEDIO DE DISTRIBUCIÓN.</li> <li>▪ LA EXISTENCIA DE POCAS EMPRESAS NACIONALES EN ESTE RUBRO</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EMPRESAS QUE FABRICAN JALEA DE MANERA INDUSTRIAL.</li> <li>▪ ALTAS TASAS DE INTERÉS DE PARTE DE INSTITUCIONES FINANCIERAS.</li> <li>▪ INFLACIÓN DE LOS PRECIOS DE LA MATERIA PRIMA NECESARIA.</li> <li>▪ APERTURA DE LOS MERCADOS Y MAYOR CANTIDAD DE COMPETIDORES.</li> <li>▪ ALZA EN LOS PRECIOS DE LOS COMBUSTIBLES.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 24 AÑOS DE EXPERIENCIA.</li> <li>▪ CONTROL DE CALIDAD DETALLADO.</li> <li>▪ PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO.</li> <li>▪ PRODUCTO TOTALMENTE ARTESANAL.</li> <li>▪ YA SE POSEE LA LOGÍSTICA</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)</b> (VER DETALLE DE ESTRATEGIAS EN CUADRO ADJUNTO No. 1)</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)</b> (VER DETALLE DE ESTRATEGIAS EN CUADRO ADJUNTO No. 2)</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FALTA DE EQUIPO E INSTALACIONES.</li> <li>▪ REQUIERE EXCESIVA SUPERVISIÓN.</li> <li>▪ FALTA DE POLÍTICAS DE EFICIENCIA.</li> <li>▪ DEFICIENCIA EN EL ÁREA DE VENTAS.</li> <li>▪ INADECUADO NIVEL DE DELEGACIÓN.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO)</b> (VER DETALLE DE ESTRATEGIAS EN CUADRO ADJUNTO No. 3)</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)</b> (VER DETALLE DE ESTRATEGIAS EN CUADRO ADJUNTO No. 4)</p>

**ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO) (Cuadro adjunto No. 1)**

	<b>O1</b> Generar grupos empresariales de hecho, para la facilitación de distribución de productos alimenticios a nivel nacional	<b>O2</b> Expandirse en otros mercados nacionales abriendo sucursales en San Miguel y Santa Ana para incrementar beneficios	<b>O3</b> Posibilidades de asociarse con otras empresas industriales de la misma actividad para ampliar el mercado y fortalecerse	<b>O4</b> Utilizar las mismas empresas a las que ya se les vendía como un medio para llegar al consumidor final	<b>O5</b> La existencia de pocas empresas nacionales que elaboren y comercialicen jalea artesanal
F1 Tiene veinticuatro años de experiencia en la elaboración de Jaleas de manera artesanal		Establecer instalaciones similares en el interior del país a fin de incrementar el mercado			
F2 Hay un control detallado de la calidad del producto final por sus niveles de producción					Posicionar al producto en la mente del consumidor como un producto nacional de alta calidad
F3 Posee un personal altamente capacitado para la elaboración de las jaleas			Intercambio de experiencia y recursos con empresas similares para atacar el mercado en conjunto		
F4 La naturaleza completamente artesanal del producto elaborado totalmente de forma natural				Incluir las presentaciones al detalle de la jalea en la lista de productos que ofrecen panaderías y sorbeterías	
F5 Ya existe toda la base logística para realizar el proceso de elaboración de la jalea	Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas distribuidoras de productos de consumo				

**ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA) (Cuadro adjunto No. 2)**

	<b>A1</b> Empresas que se dedican a la fabricación de productos similares o sustitutos de manera industrial	<b>A2</b> Las altas tasas de interés en los préstamos por parte de las instituciones financieras generan una lentitud en el crecimiento de la empresa	<b>A3</b> Inflación de los precios de la materia prima necesaria para la elaboración artesanal de los productos	<b>A4</b> La apertura de los mercados que pueda permitir el ingreso de una mayor cantidad de competidores	<b>A5</b> El alza en los precios de los combustibles que representaría un incremento en los costos que recae la empresa
F1 Tiene veinticuatro años de experiencia en la elaboración de Jaleas de manera artesanal	Utilizar la experiencia para incrementar la preferencia del producto sobre otros de otra naturaleza				
F2 Hay un control detallado de la calidad del producto final por sus niveles de producción				Desarrollar un programa de calidad total que estandarice los productos con los ofrecidos por competidores extranjeros.	
F3 Posee un personal altamente capacitado para la elaboración de las jaleas					Depurar los procedimientos de distribución a manera de reducir el costo de transporte que se origina
F4 La naturaleza completamente artesanal del producto elaborado totalmente de forma natural		Gestionar un plan de financiamiento externo e interno que se adecue a la naturaleza del producto y de la empresa.			
F5 Ya existe toda la base logística para realizar el proceso de elaboración de la jalea			Implementar con los proveedores políticas de pronto pago y otros beneficios a manera de reducir costos en este rubro.		

**ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO) (Cuadro adjunto No. 3)**

	<b>O1</b> Generar grupos empresariales de hecho, para la facilitación de distribución de productos alimenticios a nivel nacional	<b>O2</b> Expandirse en otros mercados nacionales abriendo sucursales en San Miguel y Santa Ana para incrementar beneficios	<b>O3</b> Posibilidades de asociarse con otras empresas industriales de la misma actividad para ampliar el mercado y fortalecerse	<b>O4</b> Utilizar las mismas empresas a las que ya se les vendía como un medio para llegar al consumidor final	<b>O5</b> La existencia de pocas empresas nacionales que elaboren y comercialicen jalea artesanal
<b>D1</b> Falta de equipo industrial, instalaciones y edificaciones que beneficiarían el proceso de producción e incrementarían la oferta de los mismos			Combinar la experiencia que se posee con la infraestructura de empresas similares aprovechando lo mejor de ambos elementos y prácticas		
<b>D2</b> Se necesita la inspección diaria y constante del funcionamiento de cada maquina artesanal en particular para un mejor control					Modificar los procedimientos de manera que se hagan más eficientes y se vuelvan auto correctivos, mejorando constantemente
<b>D3</b> Falta de políticas internas para incrementar la eficiencia optima en el proceso de producción de las jaleas				Diseñar un paquete de descuentos y bonos que incentiven a las empresas intermediarias a vender la jalea.	
<b>D4</b> Deficiencia en la estructura del departamento de ventas de la empresa	Poner en práctica un proceso de integración con el que se logre llegar al consumidor final de forma más directa				
<b>D5</b> Todas las decisiones deben ser tomadas por su gerente general, no existe un adecuado nivel de delegación		Desarrollar puestos de media jerarquía que se hagan cargo de la comercialización por área geográfica y por línea de producto			

**ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)** (Cuadro adjunto No. 4)

	<b>A1</b> Empresas que se dedican a la fabricación de productos similares o sustitutos de manera industrial	<b>A2</b> Las altas tasas de interés en los préstamos por parte de las instituciones financieras generan una lentitud en el crecimiento de la empresa	<b>A3</b> Inflación de los precios de la materia prima necesaria para la elaboración artesanal de los productos	<b>A4</b> La apertura de los mercados que pueda permitir el ingreso de una mayor cantidad de competidores	<b>A5</b> El alza en los precios de los combustibles que representaría un incremento en los costos que recae la empresa
<b>D1</b> Falta de equipo industrial, instalaciones y edificaciones que beneficiarían el proceso de producción e incrementarían la oferta de los mismos		Financiar la compra de maquinaria y equipo necesario para modernizar los procesos de producción y comercialización de la jalea artesanal			
<b>D2</b> Se necesita la inspección diaria y constante del funcionamiento de cada maquina artesanal en particular para un mejor control					Tratar de acercar el proceso de producción a los consumidores a fin de reducir la necesidad de transportar la mercadería excesivamente
<b>D3</b> Falta de políticas internas para incrementar la eficiencia optima en el proceso de producción de las jaleas			Rediseñar el proceso de producción, optimizando la utilización de los recursos sin descuidar la calidad del producto		
<b>D4</b> Deficiencia en la estructura del departamento de ventas de la empresa	Utilizar métodos y prácticas exitosas de empresas similares mejorando la venta de la jalea.				
<b>D5</b> Todas las decisiones deben ser tomadas por su gerente general, no existe un adecuado nivel de delegación				Rediseñar la estructura organizativa de la empresa, rescatando aquellos elementos que se puedan mejorar e implantar nuevos.	

### b. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

A pesar de que casi en su totalidad los esfuerzos de la empresa Bella Fruta hasta hoy, se han centrado en la elaboración y comercialización de jalea artesanal dirigida al mercado de empresas que utilizan el producto como un insumo e ingrediente más para la fabricación de otros bienes de consumo, también existen algunos otros productos elaborados paralelamente en proporciones más que inferiores pero que podrían ser incluidos en este análisis.

También se incluirá, por los conocimientos adquiridos en la investigación previa a este análisis, el producto que se pretende introducir al mercado, por lo que el listado completo de productos a ser incluidos en la matriz son: Jalea Artesanal de Piña y de Fresa como insumo para otros productos (panadería, sorbetes, postres, etc.), Jalea Artesanal de Piña y Fresa en unidades de 8 onzas dirigidas al consumidor final y otros productos elaborados por la empresa (Frutas cristalizadas e Higos Confitados). La matriz queda de la siguiente manera:



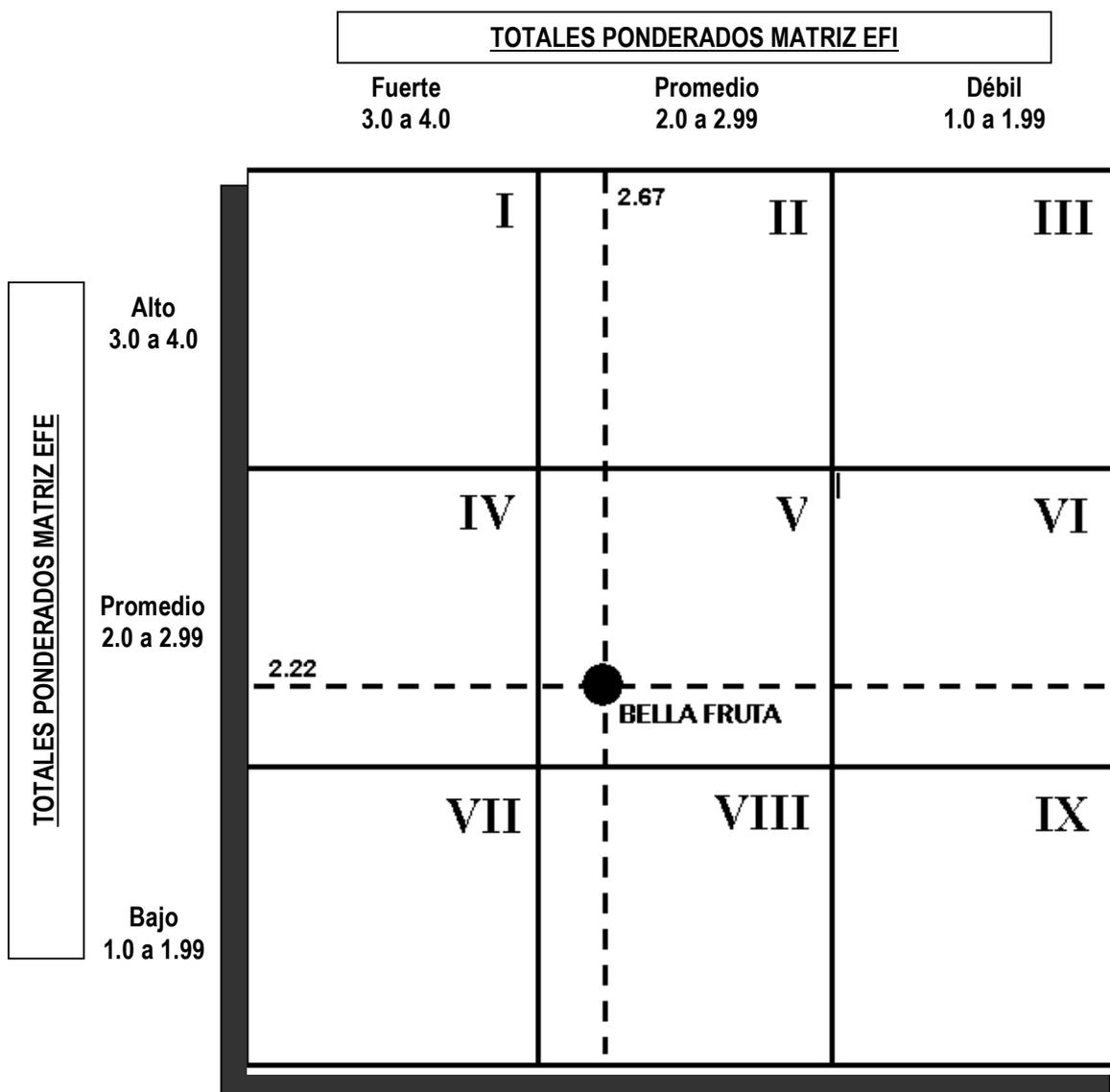
Como se puede observar, los productos que ocupan la menor parte de las actividades de la empresa como lo son la Frutas Cristalizadas y los Higos Confitados se ubican en la categoría de Perros por el hecho de que poseen una posición débil tanto interna como externa, para lo que definitivamente no existiría otra opción que dejar a un lado esta alternativa de negocio principalmente en estos momentos que se va a iniciar a trabajar con el mercado de ventas al detalle.

En el análisis hipotético que se hizo al incluir la línea de venta de jalea al detalle, se ha logrado determinar que a pesar de que por el momento se entraría al mercado con poca participación, sí es una industria que presenta un alto grado de crecimiento. Esto es la razón de que el reto de invertir en esta línea de producto se vuelva aceptable, pues luego de la investigación de mercado que se realizó se encontraron grandes probabilidades de éxito para este negocio.

En lo referente a la venta de Jalea de la manera que ya se ha venido haciendo, para la empresa este vendría a ser su vaca de Efectivo ya que se encuentra en una industria estable en la que no se muestra mayor crecimiento, hay poca competencia al nivel en el que se desenvuelve la empresa por lo que ésta goza de una aceptable participación en el mercado. Por esto, se vuelve interesante la posibilidad de utilizar los recursos provenientes de ésta línea de producto para invertirlos en la línea de ventas al detalle.

### **c. MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)**

Con objetivos y procedimientos similares que la matriz anterior, pasamos a preparar la matriz IE en la que se ubicará la ubicación de la empresa según dos criterios fundamentales: los factores externos que se ponderaron en la matriz EFE y los evaluados en la matriz EFI, esto con la intención de decidir que alternativas estratégicas tomar según responda a dichos factores. La matriz quedaría de la siguiente manera:



Como se puede observar, la combinación de los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI hacen que la empresa se ubique en el cuadrante No. 5 de la matriz IE, por lo que el enfoque recomendado para poner en práctica es el de Conservar y Mantener, utilizando específicamente Estrategias de Penetración de Mercado y Desarrollo de Productos. En este sentido, se evaluarán los dos enfoques a través de la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa.

### **3. ETAPA DE DECISIÓN**

#### **a. MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA(MPEC)**

A continuación se evalúan las estrategias antes mencionadas, diferenciando las que tienen que ver con Penetración de Mercados y las referentes a Desarrollo de Productos, se evalúa cada una de las estrategias planteadas para después ordenarlas según la prioridad de su implementación.

Las estrategias mejor evaluadas para cada rubro, Penetración de Mercado y Desarrollo de Productos, serán incluidas en las alternativas estratégicas sugeridas en apartados posteriores donde se enlista y concluye la variedad de estrategias que la empresa podría empezar a implementar para a fin de lograr sus objetivos.

A continuación se muestra la matriz en la que se evaluarán los enfoques estratégicos sugeridos para su implementación con el objeto de determinar su priorización e importancia, incluyendo además una tercer alternativa: Las Alianzas Estratégicas, ya que según la investigación previa se determinó que estas medidas también coadyuvarían al logro de los objetivos.

Cabe mencionar que con la evaluación hecha en la siguiente matriz no se busca escoger una sola opción y trabajar exclusivamente esa, sino más bien determinar la importancia de cada una de ellas en orden de establecer prioridades al momento de ejecutar las diferentes acciones estratégicas.

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS							
FACTORES CLAVE	VALOR	Penetración de Mercados		Desarrollo de Productos		Alianzas Estratégicas	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>OPORTUNIDADES</b>							
GENERAR GRUPOS PARA FACILITAR LA DISTRIBUCIÓN	.07	3	.21	2	.14	4	.28
EXPANSIÓN EN OTROS MERCADOS NACIONALES	.11	4	.44	2	.22	2	.22
POSIBILIDADES DE ASOCIARSE CON OTRAS EMPRESAS	.08	3	.24	3	.24	4	.32
USAR LOS CLIENTES ACTUALES COMO MEDIO DE DISTRIBUCIÓN	.12	4	.48	2	.24	4	.48
LA EXISTENCIA DE POCAS EMPRESAS NACIONALES EN ESTE RUBRO	.07	2	.14	3	.21	-	-
<b>AMENAZAS</b>							
EMPRESAS QUE FABRICAN JALEA DE MANERA INDUSTRIAL	.11	2	.22	4	.44	2	.22
ALTAS TASAS DE INTERÉS DE PARTE DE INST. FINANCIERAS	.10	-	-	2	.20	-	-
INFLACIÓN DE LOS PRECIOS DE LA MATERIA PRIMA NECESARIA	.10	-	-	2	.20	2	.20
APERTURA DE LOS MERCADOS Y MAYOR CANT. DE COMPETIDORES	.14	3	.42	3	.42	3	.42
ALZA EN LOS PRECIOS DE LOS COMBUSTIBLES	.10	-	-	2	.20	-	-
	<b>1.0</b>						
<b>FORTALEZAS</b>							
24 AÑOS DE EXPERIENCIA COMERCIALIZANDO JALEA	0.09	2	.18	3	.27	1	.09
CONTROL DE CALIDAD DETALLADO EN LA PRODUCCIÓN	0.11	3	.33	4	.44	-	-
PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO EN LA ELABORAC. DE JALEA	0.08	1	.08	3	.24	-	-
PRODUCTO TOTALMENTE ARTESANAL Y NATURAL	0.13	2	.26	4	.42	1	.13
YA SE POSEE LA LOGÍSTICA (PROCEDIMIENTOS)	0.11	1	.22	4	.44	3	.33
<b>DEBILIDADES</b>							
FALTA DE EQUIPO E INSTALACIONES ADECUADAS	0.09	2	.18	3	.27	3	.27
REQUIERE EXCESIVA SUPERVISIÓN EN CADA UNA DE LAS ETAPAS	0.09	1	.09	3	.27	-	-
FALTA DE POLÍTICAS QUE MEJOREN LA EFICIENCIA	0.08	2	.16	2	.16	-	-
DEFICIENCIA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS	0.12	2	.24	3	.36	3	.36
INADECUADO NIVEL DE DELEGACIÓN, DECISIONES CENTRALIZADAS	0.10	2	.20	2	.20	1	.10
<b>Suma del porcentaje total del grado de atracción</b>	<b>1.0</b>		<b>4.09</b>		<b>5.58</b>		<b>3.42</b>

Como se puede observar, El Desarrollo de Productos será un tema prioritario al implementar el presente Plan de Mercadeo, destacando en este aspecto la introducción de la nueva presentación detallista de la Jalea. Luego, la penetración de nuevos mercados con el producto que ya se tiene y la consolidación de alianzas estratégicas con empresas afines concretizan el conjunto de acciones a tomar a fin del logro de los objetivos.

## **K. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS**

Según lo observado en el proceso anterior, las acciones estratégicas a desarrollar con la implementación del presente Plan de Mercadeo, deberán dirigirse en tres grandes líneas de acción: La Penetración de nuevos mercados, en los que se busque aumentar y mejorar los resultados obtenidos de la venta de Jalea Artesanal como insumo o materia prima a Panaderías y empresas similares; El Desarrollo de Productos, en el que los esfuerzos se centrarán en la introducción de una nueva línea de productos en la que se comercialice la Jalea en presentaciones de 8 onzas en envases de vidrio en el mercado detallista; por último, se realizaran algunas acciones que tengan que ver con Alianzas Estratégicas con empresas distribuidoras e incluso con los actuales clientes de la empresa para que sirvan de canal de distribución y así hacer llegar el producto de diversas formas al consumidor.

A continuación se detallan de forma específica cuales serían las acciones estratégicas a poner en práctica dentro de cada uno de los enfoques mencionados anteriormente, destacando que acá se incluyen acciones provenientes del análisis FODA y que encajan en cada uno de dichos enfoques:

### **1. Penetración de mercado (Para el producto que la empresa ya comercializa)**

- Desarrollar un programa de incentivos comerciales dirigido a Panaderías y Sorbeterías dando a conocer las ventajas del producto a fin de fortalecer la fábrica y comercialización de Jalea Artesanal de Piña y Fresa para seguir siendo vendida como insumo y componente de otros bienes de consumo.
- Elaborar una investigación que proporcione información de los aspectos positivos y negativos que las empresas que elaboran repostería y productos similares perciben de la jalea que utilizan, con el propósito de perfeccionar el producto y se pueda ofrecer como un insumo de calidad y que cumpla con las expectativas de dichas empresas.

- Analizar los procesos de elaboración de la jalea determinando de que manera se pueden eficientizar a forma de que se puedan ofrecer precios más competitivos a las empresas que ya forman parte de la clientela de la empresa.
- Depurar los procedimientos de distribución a manera de reducir el costo de transporte que se origina.
- Implementar con los proveedores políticas de pronto pago y otros beneficios a manera de reducir costos en este rubro.
- Poner en práctica un proceso de integración con el que se logre llegar al consumidor final de forma más directa.

## **2. Desarrollo de productos (Para el producto que la empresa va introducir en el mercado)**

- Iniciar la implementación de una nueva línea de producto consistente en presentaciones de Jalea en envases de vidrio de 8 onzas cada uno, incluyendo en el presupuesto de la empresa la adquisición de dichos envases y desarrollando el nuevo proceso de envasado y etiquetado.
- Implementar un riguroso programa promocional que de a conocer la nueva marca de Jalea a todas aquellas empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo y alimenticios, resaltando su naturaleza artesanal y autóctona incluyendo algún tipo de incentivo para promover que dicha marca se incluya en la línea de productos que las empresas distribuyen.
- Desarrollar un programa de charlas informativas sobre las propiedades alimenticias de la Jalea y los demás productos naturales, resaltando sus propiedades nutricionales y saludables, a manera de lograr que el público en general conozca dichas características.
- Posicionar al producto en la mente del consumidor como un producto nacional de alta calidad.
- Intercambiar experiencia y recursos con microempresas de las mismas condiciones para atacar el mercado de mejor manera.

- Incluir las presentaciones al detalle de la jalea en la lista de productos que ofrecen panadería y sorbeterías.
- Desarrollar un programa de calidad total que estandarice los productos con los ofrecidos por competidores extranjeros.
- Utilizar métodos y prácticas exitosas de empresas similares a fin de mejorar la venta de la jalea.

### **3. Alianzas Estratégicas (Acuerdos entre la empresa y sus distribuidores y clientes actuales)**

- Establecer alianzas estratégicas con las empresas que utilizan la Jalea como insumo a fin de poder cubrir más mercados a precios competitivos y que permitan a ambas partes incrementar sus volúmenes de utilidad.
- Establecer acuerdos con las empresas que adquieren la Jalea como insumo para que también se pueda distribuir la presentación al detalle a través de ellas haciéndolas llegar al consumidor.

Partiendo de estos tres enfoques y las acciones estratégicas que se realizarán de forma específica en cada uno, se procede ahora a descender un poco más y a plantear las acciones a tomar para cada uno de los elementos de la mezcla de marketing (Producto, Plaza, Promoción y Precio), siempre persiguiendo el principal objetivo de introducir de manera exitosa la nueva presentación al detalle de la Jalea Artesanal de Piña y Fresa. Posteriormente se va a proceder a plantear la forma en que el presente Plan de Mercadeo se va a implementar y su distribución temporal dentro del siguiente año que será el período en el cual se efectuarán las acciones estratégicas más intensamente.

Pasamos entonces a conocer como se abordará cada elemento de la mezcla de marketing dentro del plan de mercadeo que busca introducir la jalea al mercado de ventas al detalle:

#### 4. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

##### a. Descripción técnica del producto

La jalea es un producto de consistencia gelatinosa que se obtiene por la cocción de la fruta o del jugo de la misma, concentrado o no, con azúcar u otros edulcorantes naturales y adicionados o no de pectina, hasta lograr una consistencia gelatinosa.

Se dice que una jalea presenta una consistencia buena cuando conserva la forma del recipiente que la ha contenido; que al efectuar un corte las superficies de éste queden lisas y definidas, que la jalea prácticamente no se adhiere al instrumento con que se corta y que se puede untar fácilmente. Además debe estar libre de sabores y aromas extraños.

Es importante destacar en este punto la diferencia entre jalea y mermelada, ya que son dos productos comúnmente confundidos. Una mermelada es equivalente a una jalea, con la diferencia de que una mermelada no es preparada sólo a partir de jugo, sino que además se le adicionan trozos de frutas y pulpa fina.

Se estima que la jalea y la mermelada proporcionan Energía Inmediata y además Sabores deliciosos. Sólo 48 Calorías por cucharada (menos para jaleas hechas con dulcificantes de pocas calorías). Sobre una base de cucharada por cucharada, las mermeladas y jaleas tienen aproximadamente la mitad de calorías que la mantequilla, además de contener cero grasa.

En general, el proceso de elaboración de jalea comienza con el lavado de la fruta para eliminar cualquier tipo de contaminación de la misma. A continuación se procede a pelar la fruta, para quitar la cáscara.

Posteriormente se hace el corte en trozos pequeños de la fruta y se elimina la semilla de la misma, dichos trozos se colocan en recipientes para su cocción y se agrega el azúcar.

Cabe resaltar que la operación de retirar la semilla y demás residuos de la fruta, requiere de una gran atención, pues esto va a determinar la calidad de la jalea a obtener.

Después se procede a hacer el despulpado, que no es más que la trituración de los trozos de fruta, obteniendo una pasta, la cual se calienta para que aquellos trozos que aún quedan en la pasta se ablanden. Cuando esto sucede, se hace un filtrado, para que la masa logre una consistencia ideal, esta pasta refinada es luego agitada y se mezcla con los demás ingredientes. Esta mezcla final es lo que conocemos como Jalea.

Las jaleas entran dentro del grupo de conservas de frutas, las cuales se definen como un producto semisólido preparado a partir de la mezcla de 45 partes de frutas lista para procesar con 55 partes de azúcar. Esta mezcla debe ser cocinada hasta que llegue a un contenido final de sólidos que puede ir de 65 a 68%. Aún estando caliente se procede a envasarla para mantener su estabilidad en el empaque.

Por lo general las jaleas se preparan a partir del jugo de la fruta y se llega a obtener una consistencia de gel, puede contener trozos de fruta o prescindir de ellos. El grado de dureza final depende del uso de agentes gelificantes como la pectina, que debe ser añadida en condiciones controladas de acidez y porcentaje de sólidos para garantizar la calidad del gel final. Para asegurar que se podrá conservar bien estando a temperatura ambiente (vida de estante) se pueden añadir aditivos químicos como preservantes, principalmente para combatir hongos; debe mantenerse en refrigeración una vez abierto el producto.

### b. Presentaciones

Se comercializará en presentaciones de 8 onzas, en botes de vidrio y se incluirá en su presentación final trozos de un material artesanal que cubrirá su tapa. Este material es llamado “yute”, el bote se verá de una forma más o menos así:



El producto se comercializará a mayoristas en cajas de 24 unidades, cuyos detalles se listan a continuación:

Caja de 24 unidades en frasco de vidrio con tapa twist off con un peso neto de 262g. (8oz)



31.5 cms de alto  
23.5 cms de ancho  
23.5 cms de fondo







Como se puede observar, se ha incluido dentro de la viñeta información que al consumidor de este tipo de producto le gustaría tener a la mano como por ejemplo: ingredientes, fecha de caducidad, porcentaje de componentes nutricionales, etc.

Se incluirá en la viñeta una imagen de la fruta utilizada en la elaboración de la jalea a manera de destacar su origen totalmente natural, además de utilizar el eslogan arriba mencionado para diferenciar nuestra marca del resto.

#### f. Empaque

- ENVASE PRIMARIO

El envase primario del producto está compuesto por presentaciones de 8 onzas, en botes de vidrio y se incluirá en su presentación final trozos de un material artesanal que cubrirá su tapa. Este material es llamado “yute”. (Imagen arriba).

- EMPAQUE DE TRANSPORTE

El empaque de transporte consiste en una caja blanca de cartón la cual contiene la imagen de la fruta con la que ha sido elaborada la jalea. Las dimensiones de dicha caja son: 31.5 cms de alto, 23.5 cms de ancho y 23.5 cms de fondo, en la cual se pueden transportar 24 unidades.

## 5. ESTRATEGIA DE PLAZA

El producto será elaborado y empacado en las instalaciones actuales de la empresa Bella Fruta en la Col. Altos del Boulevard utilizando y aprovechando la maquinaria y equipo que ya se tiene más el que se va a adquirir para realizar el empacado y para colocar las viñetas. Desde ahí la empresa hará llegar el producto hasta sus distribuidores en camiones y pickups según sea requerido.

### a. Canal de Distribución

El mecanismo a utilizar para hacer llegar el producto hasta el consumidor será el siguiente:



En el que la empresa productora, en la mayoría de los casos, un 85% de las ventas aproximadamente, hará llegar el producto a través de distribuidores, incluyendo las empresas que ya son clientes de ellos, y además habrá un pequeño porcentaje de ventas directas al consumidor final.

### b. Estrategia de Distribución

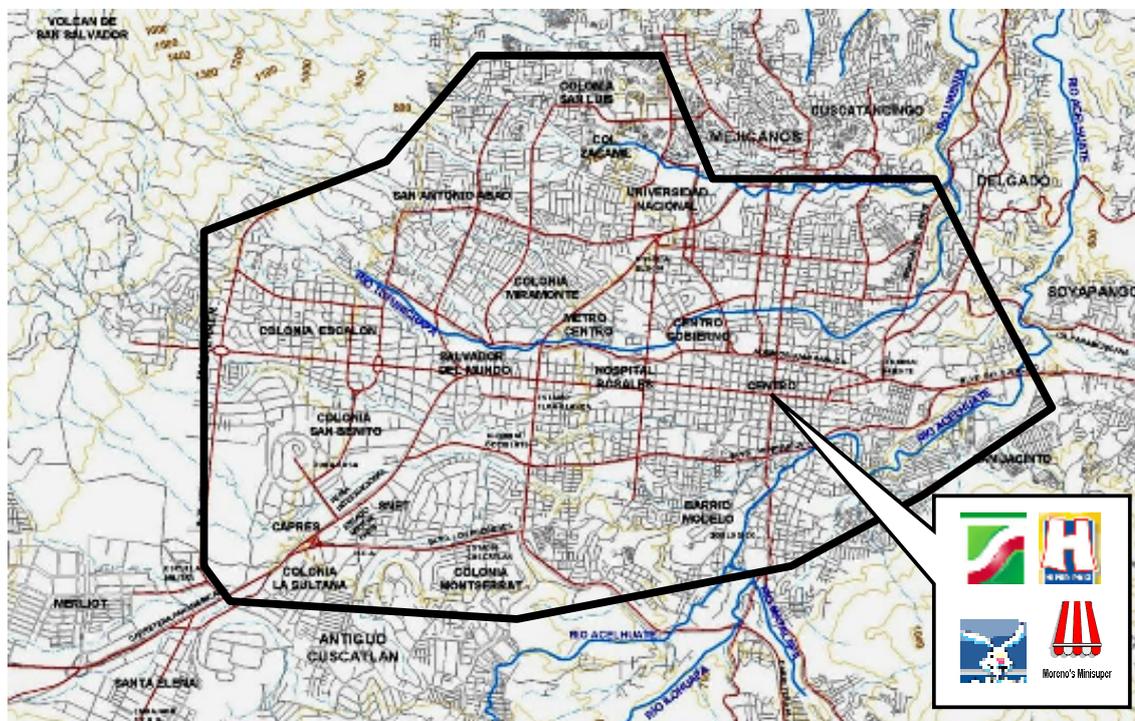
BELLA FRUTA optará por una estrategia de distribución selectiva mediante la cual, el producto será abastecido a aquellos distribuidores seleccionados, siendo éstos supermercados, minisupers, tiendas de conveniencia o ventas de postres y panadería que sean seleccionados por su afluencia de clientes e índices de venta de productos similares y que se encuentren en el municipio de San Salvador. La conexión entre la empresa y el cliente final o grupo objetivo es a través de los Distribuidores.

### c. Definición de puntos de venta

Se tendrá una amplia cobertura del municipio de San Salvador al distribuir nuestro producto a través de los diferentes supermercados (súper selectos, despensas de don Juan) ubicados a lo largo y ancho de dicho municipio, además de incluir sectores claves como el centro de la ciudad en la que existe una variedad de minisupers y tiendas en las que también se realizará la distribución.

**Supermercados:** Se centrará la distribución tanto en Súper Selectos, Despensas de Don Juan y otros supermercados ubicados en el municipio de San Salvador, los que en total suman alrededor de 20.

**Minisupers y tiendas de conveniencia:** De igual manera, los negocios de este tipo en San Salvador, tomando en cuenta que comercialicen productos de consumo similares al que se está estudiando, serán utilizados para hacer llegar la jalea al consumidor final.



#### **d. Almacenamiento**

La jalea artesanal es un producto perecedero. El producto elaborado mediante esta tecnología tiene una duración aproximada de 4 meses sin abrir. Una vez que el producto ha sido abierto, tiene una duración aproximada de 3 a 4 semanas conservándose en refrigeración. La temperatura a la cual debe ser refrigerada debe tener 4° C o menos. Estas condiciones son brindadas por la bodega de la empresa ubicada en el mismo lugar donde ésta es elaborada, en Altos del Boulevard.

Se tiene que tener en cuenta además que el almacenaje se hará estibando una cantidad no mayor de 9 cajas, lo que hará que cada columna de cajas alcance los 3 metros aproximadamente.

Cabe resaltar que la jalea es un producto que debe mantenerse en refrigeración, dentro de las condiciones ya mencionadas. Además debe tenerse el cuidado de no dejarse a la intemperie y expuesta a temperaturas demasiado altas o a la luz solar.

#### **e. Manejo de inventario**

El método a utilizar para el manejo de inventarios será el que establece que las primeras existencias en entrar a la bodega serán las primeras en ser distribuidas (PEPS). Esto básicamente se debe a que la naturaleza perecedera del producto que es elaborado para ser consumido por el ser humano obliga a tomar esta medida.

Se poseen formularios de control para que lo anterior se cumpla a cabalidad. En dichos formularios se registra la fecha en que cada unidad de producto es ingresada a la bodega y se controla además la cantidad de días que esta pasa en la misma.

### f. Administración de órdenes

Las órdenes serán recibidas vía telefónica, por correo electrónico o personalmente. Para la introducción del producto se verificará primero el tipo de cliente y su historial para ver si es sujeto de trabajar con él. Se entregará el producto para luego reponerlo y a la vez realizar el cobro del mismo.

Existe una serie de documentación requerida para realizar dicho proceso, dentro de la que sobresale una hoja de pedido donde se introduce información importante como la siguiente:

- Tipo de cliente (contribuyente o consumidor)
- Forma de pago (en efectivo, crédito)
- Fecha de pedido
- Código del cliente y vendedor
- Razón social
- Número de contribuyente
- Teléfono, ciudad, dirección, etc.
- Cantidad de unidades
- Precio pagado
- Porcentaje de descuento
- Descripción y observaciones
- Firmas

Además de esto, se usan los siguientes documentos:

Factura de consumidor final: La cual incluye los datos del cliente (nombre, dirección, fecha, NIT, etc.), la cantidad y la descripción del producto así como su precio.

Comprobante de Crédito Fiscal: Incluye los datos del cliente, el número de registro, cantidad y descripción del producto, así como su precio desglosado.

Órdenes de Compra: Este documento tendrá los datos del cliente, la cantidad solicitada, la fecha de la solicitud, la fecha de entrega, firma de ambas partes (empresa y distribuidor).

Nota de Crédito: Este tipo de nota nos permitirá revertir o disminuir un comprobante de crédito fiscal.

Orden de despacho: Esta orden de despacho se utilizará como un documento interno, el cual permitirá tener un mejor control de salida de producto, ayudando a la vez al control del inventario.

## 6. ESTRATEGIA DE PRECIO

### a. Costo de producto

Con la experiencia de la empresa en la elaboración de la jalea, se ha estimado que el costo de elaboración y distribución del producto asciende aproximadamente a \$0.36 por unidad. Se ha estimado que los procesos de envasado y etiquetado que se adicionarían en la nueva línea de productos provocarían dicho costo en cada unidad de 8 onzas que se produzca.

Por lo anterior, se ha calculado que el costo de venta ascendería a:  $\$ 0.36 \times 239,700 = \$ 86,292.00$

En cuanto a los costos fijos que la empresa tendrá que enfrentar con la inclusión de la nueva línea de productos se pueden mencionar los siguientes:

Gastos de Administración: \$ 10,270.00 (Agua \$150.00; Luz \$360.00, Teléfono \$ 240.00; Mantenimiento \$200.00; Material de Oficina \$ 200.00; Alquileres \$ 2,400.00; Vigilancia \$ 1,920.00; Salarios \$ 4,800.00).

Gastos de venta: \$ 44,967.86 (Combustible \$ 1,800.00; Publicidad \$42,667.86; Comisiones \$ 500.00)

Lo que totaliza **\$ 55,237.86**

### b. Programa de Producción y Ventas

Se ha estimado de manera general que las ventas mensuales de jalea dirigidas a minisupers y supermercados, según una proyección para el primer año serían las siguientes:

PERÍODO	UNIDADES
1er Mes	12,000
2do Mes	13,450
3er Mes	14,900
4to Mes	16,350
5to Mes	17,800
6to Mes	19,250
7mo Mes	20,700
8vo Mes	22,150
9no Mes	23,600
10mo mes	25,050
11vo mes	26,500
12vo mes	27,950
<b>TOTAL</b>	<b>239,700</b>

### c. Método de fijación de precio

El método utilizado para fijar el precio del producto ha sido el del COSTO MÁS MARGEN, el cual consiste en añadir un margen de beneficio al costo total unitario del producto. El COSTO TOTAL UNITARIO se calcula sumando al costo variable los costos fijo totales divididos por el número de unidades producidas.

En este caso, el costo variable y los costos fijos son los siguientes:

- Costo Variable unitario: \$ 0.36
- Costos Fijos: \$ 55,237.86
- Producción total: 239,700 unidades

Por lo que el costo total unitario vendría dado por:

Costo Variable + Costos Fijos / Unidades Producidas =

$$\text{\$ } 0.36 + \text{\$ } 55,237.86 / 239,700 = \text{\$ } 0.59$$

La empresa desea obtener un margen de ganancia del 20%, por lo que el precio de venta será de:

$$\$0.59 \times 1.20 = \$ 0.71$$

Por lo que se calcula que los ingresos por venta que la empresa recibiría serían de:

PERÍODO	UNIDADES	MONTO
1er Mes	12,000	\$ 8,520.00
2do Mes	13,450	\$ 9,549.50
3er Mes	14,900	\$10,579.00
4to Mes	16,350	\$11,608.50
5to Mes	17,800	\$12,638.00
6to Mes	19,250	\$13,667.50
7mo Mes	20,700	\$14,697.00
8vo Mes	22,150	\$15,726.50
9no Mes	23,600	\$16,756.00
10mo mes	25,050	\$17,785.50
11vo mes	26,500	\$18,815.00
12vo mes	27,950	\$19,844.50
<b>TOTAL</b>	<b>239,700</b>	<b>\$ 170,187.00</b>

A grandes rasgos y de manera proyectada, los resultados que se pretenden obtener al comercializar la nueva línea de productos consistente en Jalea Artesanal en el mercado de ventas al detalle durante el primer año de operaciones, sin tomar en cuenta la operatividad actual de la empresa y después de todos los cálculos anteriores, se presentan a continuación:

VENTAS NETAS		\$ 170,187.00
(-) COSTO DE VENTAS		86,292.00
(-) GASTOS VARIABLES		46,117.86
<u>Gastos de Administración</u>		\$ 1,150.00
Agua	\$ 150.00	
Luz	360.00	
Teléfono	240.00	
Mantenimiento	200.00	
Material de Oficina	200.00	
<u>Gastos de venta</u>		\$ 44,967.86
Combustible	\$ 1,800.00	
Publicidad	42,667.86	
Comisiones	500.00	
(-) GASTOS FIJOS		9,120.00
Alquileres	\$ 2,400.00	
Vigilancia	1,920.00	
Salarios	4,800.00	
(=) UTILIDAD		\$ 28,657.14

#### d. Análisis de Punto de Equilibrio

Buscando el punto exacto en el cual los ingresos son iguales a los costos totales ( $I = CT$ ), lo que implica que el precio de venta establecido por las unidades a vender muestren una cantidad igual a la resultante de sumar los costos fijos y los costos variables ( $P \times Q = CF + CVU \times Q$ ).

Por lo que dicho cálculo, en el caso de nuestro producto quedaría de la siguiente manera:

$$P \text{ (Precio)} = \$ 0.71$$

$$Q \text{ (Volumen de ventas en unidades)} = 239,700$$

$$CF \text{ (Costos fijos totales)} = \$ 55,237.86$$

$$CVU \text{ (Costo Variable Unitario)} = \$ 0.36$$

Despejemos ahora Q de la siguiente fórmula:  $P \times Q = CF + CVU \times Q$ , y ahora tenemos:

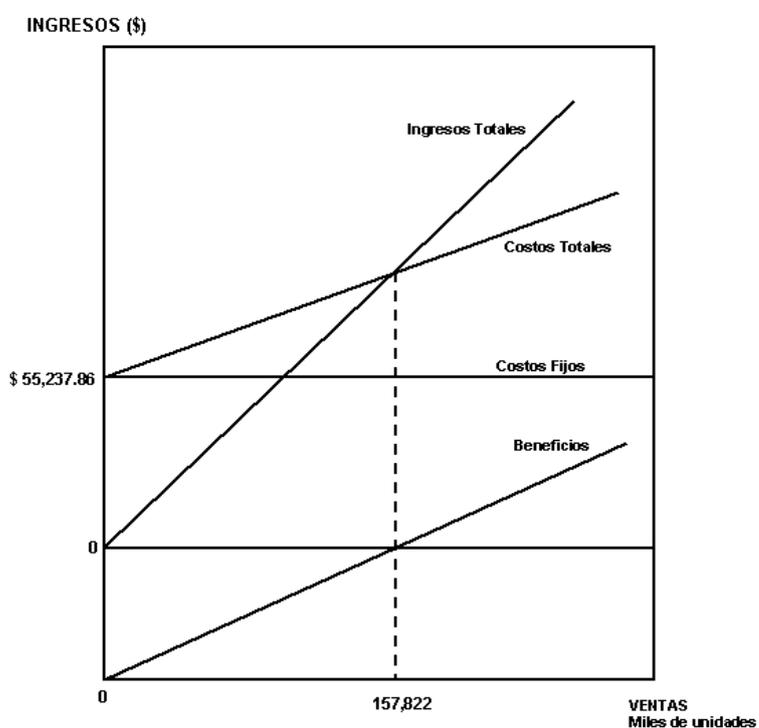
$$Q = CF / P - CVU = \$ 55,237.86 / \$ 0.71 - \$ 0.36 = 157,822 \text{ unidades al año.}$$

Lo que significa que si al empresa vende por encima de las 157,822 unidades en el año, se obtendrán beneficios, y si vende por debajo incurriría en pérdidas. Esto debido a que al llegar a esta cifra, la empresa ha conseguido cubrir la totalidad de los costos fijos, con lo que el beneficio que obtendrá a partir de este punto será el resultado de multiplicar la diferencia entre el precio y el costo variable por el número de unidades vendidas que excedan de las 157,822 ya determinadas como punto de equilibrio.

Con esto, se entiende que si la empresa logra vender las 239,700 unidades que se ha proyectado, obtendría lo siguiente:

$$(\$0.71 - \$0.36) \times (239,700 - 157,822) = \$ 28,657.30$$

El gráfico representando el punto de equilibrio determinado sería el siguiente:



#### e. Política de fijación de precios

La política de precio a utilizar por la empresa BELLA FRUTA S.A. DE C.V. será la denominada "Política de un solo precio", en la cual la empresa carga el mismo precio a todos los tipos similares de clientes que compren cantidades parecidas del producto en las mismas circunstancias. Esta política logra la confianza del cliente hacia el vendedor.

## 7. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

### a. Publicidad

#### a.1. Brief Publicitario

##### ANTECEDENTES

La empresa nació con la idea de aprovechar el gran interés de las personas en consumir alimentos de origen natural, lo que les permite saborear todo tipo de productos sin preocuparse por tener alguna repercusión en su salud. Además de esto, se descubrió que la realización del producto a través de método artesanales lo hacía aún más atractivo para el cliente. Así es como nace la Jalea Artesanal de Piña y fresa “Bella Fruta”, la que como se ha venido mencionando, hasta la actualidad solo era comercializada como insumo en cantidades numerosas a empresas que elaboran postres y pastelería.

En el mercado nacional la competencia directa de este tipo de producto es liderada por empresas extranjeras de origen regional quienes dominan el mercado, sin embargo, existen dos empresas nacionales que si han logrado un grado aceptable de participación. Según la investigación realizada, las marcas más reconocidas en el mercado de Jaleas son:

ROYAL	36%
B & B	21%
NABISCO	21%
Del Monte	12%
Otras	10%

##### OBJETIVOS DE PUBLICIDAD:

###### *Objetivo General:*

Posicionar la Jalea Artesanal de Piña y Fresa “Bella Fruta” dentro del mercado de ventas al detalle del municipio de San Salvador.

*Objetivos Específicos:*

- Dar a conocer la Jalea Artesanal “Bella Fruta” a través de un esfuerzo de publicidad dirigido a nuestro grupo objetivo en el municipio de San Salvador.
- Difundir el origen completamente natural del producto a través de anuncios publicitarios novedosos y atractivos para el consumidor.
- Incrementar la tendencia de consumo de productos naturales elaborados artesanalmente destacando el beneficio que esto lleva a la salud del consumidor.

PRODUCTO:

Jalea de Piña y Fresa “Bella Fruta”, elaborada artesanalmente a nivel local. La jalea tendrá una presentación de botes de vidrio con un contenido de 8 onzas, que tendrán como viñeta la respectiva información nutricional y la imagen de la fruta con que el producto ha sido elaborado, utilizando colores tropicales y vivos que reafirmen la naturaleza de la Jalea. Se ha incluido además el eslogan a utilizar que es: “Si es de Bella Fruta sabe Mejor”.

DESCRIPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES DEL MERCADO:

La idea de la introducción de la Jalea “Bella Fruta” al mercado de ventas al detalle es que la población tenga acceso a un producto natural y saludable y que alcance las expectativas de los mismos.

Fabricante: La empresa “Bella Fruta” con varios años de experiencia en la elaboración y comercialización de jalea, hasta hoy solo como insumo para otras empresas manufactureras.

Distribuidor: Se utilizarán supermercados, minisupers, y tiendas de conveniencia para hacer llegar el producto al consumidor final.

Consumidor: Personas entre 18 y 60 años residentes en el municipio de San Salvador interesados en su salud y el consumo de productos naturales, son personas que le dan la importancia que una alimentación

sana merece, tanto para ellos mismos como para sus familias.. En el proceso de compra influye el factor precio pero no sobre las características del producto o la calidad del mismo.

#### POSICIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

La empresa se encuentra iniciando en el rubro de comercialización de Jalea al detalle, para poder dar a conocer el producto es necesario dar auge a la publicidad ya que existen el mercado varias marcas tanto extranjeras como algunas nacionales, de ahí la importancia de poder dar a conocer el producto y todas aquellas características que el consumidor considere relevantes.

#### TENDENCIA DEL MERCADO

El mercado de Jalea Artesanal y más ampliamente el de todos aquellos productos de origen artesanal y que no utilizan sustancias químicas o procesos demasiado industrializados es un mercado en alza, ya que la población cada vez más adquiere conciencia de la importancia que tiene el prevenir cualquier problema ocasionado a su salud.

#### ANÁLISIS DE PUBLICIDAD

Debido a que la empresa debe estar a la vanguardia de los medios publicitarios para posicionar su marca, inicialmente se anunciará la Jalea BELLA FRUTA en los siguientes medios: Prensa, Radio, Muppies y Vallas Publicitarias. El contenido de los anuncios deberá ser la novedad en producto y su naturaleza artesanal, así como los motivadores ya mencionados.

El mercado meta que atacarán los anuncios será el perfil psicográfico mencionado anteriormente: Hombres y mujeres entre 18 y 60 años residentes en el municipio de San Salvador interesados en su salud y el consumo de productos naturales, son personas que le dan la importancia que una alimentación

sana merece, tanto para ellos mismos como para sus familias.. En el proceso de compra influye el factor precio pero no sobre las características del producto o la calidad del mismo. Además deben ser personas con disposición a probar algo nuevo.

Entre los objetivos que se busca alcanzar con esta publicidad está un incremento en ventas, un conocimiento del producto y su posicionamiento dentro del mercado.

### **a.2. Estrategia Creativa**

La estrategia creativa estará dirigida al mercado meta: Hombres y mujeres con edades entre 18 y 60 años residentes en el municipio de San Salvador, a través de los medios prensa y radio, las cuales incluirán las presentaciones y los distintivos de marca para familiarizar a los consumidores con dicho producto. Esto a su vez se acompañará de promociones que motiven a adquirirlo.

### CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

- Producto completamente natural.
- Elaborado con procesos artesanales.
- Delicioso sabor y dulzura.

### BENEFICIOS DEL PRODUCTO

- Satisface la necesidad de consumo de alimentos dulces con un producto completamente natural.
- Es una fuente de una gran cantidad de nutrientes y vitaminas.
- No posee sustancias artificiales.
- Contribuye a la salud de los miembros de la familia, teniendo un sabor agradable para todos.

### PREMISA DE CAMPAÑA

El producto permite disfrutar de un bocadillo delicioso y dulce a personas de cualquier edad sin dañar la salud u ocasionar algún daño. Por el contrario, el deleite de sus consumidores es recompensada aún más por la gran cantidad de vitaminas y nutrientes que este inyecta al organismo, beneficiándolo con energía y bienestar.

Su origen natural y su elaboración a partir de frutas tropicales y con métodos artesanales que mantienen la esencia de las mismas, permite que la dulzura del producto se vea acompañado de un sabor refrescante y delicioso que solo la naturaleza puede brindar.

### TONO DE LA CAMPAÑA

La campaña será dirigida a personas de todas las edades, resaltando lo natural y lo beneficioso para la salud, además de carácter agresivo.

### **a.3. Plan de Medios**

#### PRENSA

Este medio se considera muy importante ya que es un medio al que accede la clase media y alta, parte del grupo objetivo al cuál va dirigido el producto, así mismo, la competencia ha utilizado este medio con anterioridad.

Se publicaría un anuncio en El Diario de Hoy en su sección "GENTE Y NEGOCIOS" por un período de 6 meses los días viernes y sábados, se publicaría en anuncios de media y de un cuarto de página, tanto full color como blanco y negro.

Se consideró publicarlo en esta sección porque en esta aparecen diferentes marcas de productos de consumo similares al de la marca BELLA FRUTA y además se sabe que es muy abordado por nuestro mercado meta. De la siguiente manera:

Periódico: **EL DIARIO DE HOY**

Sección: GENTE Y NEGOCIOS

ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
No. Publicaciones	Tamaño										
8	½ pág	8	½ pág	8	¼ pág						

#### PRESUPUESTO DE PRENSA

Cliente: BELLA FRUTA S.A. DE C.V.

Producto: JALEA ARTESANAL DE PIÑA Y FRESA

Campaña: LANZAMIENTO – MANTENIMIENTO

Medida: ½ PÁGINA durante 2 meses y ¼ PÁGINA los restantes 4 meses.

Precio por publicación: ½ PÁGINA = \$ 1,229.55; ¼ PÁGINA = \$ 614.78

MES	No. PUBLICACIONES	TAMAÑO	PRECIO	TOTAL
ENERO	8	½ PÁGINA	\$ 1,229.55	\$ 9,836.40
FEBRERO	8	½ PÁGINA	\$ 1,229.55	\$ 9,836.40
MARZO	8	¼ PÁGINA	\$ 614.78	\$ 4,918.24
ABRIL	8	¼ PÁGINA	\$ 614.78	\$ 4,918.24
MAYO	8	¼ PÁGINA	\$ 614.78	\$ 4,918.24
JUNIO	8	¼ PÁGINA	\$ 614.78	\$ 4,918.24
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>			<b>\$ 39,345.76</b>

#### VÍA PÚBLICA

La vía pública es un medio principal para anunciarse, cercano al grupo objetivo, ya que la mayoría de las personas circula por la ciudad. Además permite impactar en lugares cercanos a puntos de venta, provocando recordar la marca y con la ventaja de poder estar a la vista del consumidor 24 horas del día. Esta publicidad se hará a través de Vallas Publicitarias que se utilizarían en lugares de alto tránsito, así

como cerca de lugares que inviten a consumir el producto y en los puntos de venta. Serían de un tamaño de 2 x 6 metros y buscarían impactar al receptor y que éste lo recordara fácilmente. Se instalarían 5 vallas publicitarias par iniciar la publicidad, y su precio unitario es de \$ 250.00. Por lo tanto, se ha presupuestado una cantidad total de \$ 1,250.00

La publicidad que se utilizará en Prensa y en las Vallas Publicitarias serían los que se presentan a continuación:







Dulzura que nutre de forma natural...

**BECCA FRUITA**



**Jalea Artesanal de Piña y Fresa. Calidad de Exportación**



Dulzura que nutre de forma natural...

**BECCA FRUITA**



**Jalea Artesanal de Piña y Fresa. Calidad de Exportación**

## b. Promoción de Venta

### b.1. Ventas con obsequios

Consisten el ofrecimiento de un producto gratuito por la compra de un ejemplar de Jalea "Bella Fruta".

Dentro de los productos a obsequiar tenemos: Camisetas, Vasos, Gorras, y Llaveros.

### b.2. Degustaciones

Se ha seleccionado este método de promoción de venta por ser muy apropiado para el producto. De esta manera se logra que más personas prueben el producto por primera vez y se familiaricen con la marca, permitiendo así iniciar el hábito de consumo del producto. Se ofrecerá a los consumidores de jalea en las instalaciones de los distribuidores muestras de la jalea, ya sea solas o acompañadas con galletas. Logrando de esta manera que el consumidor perciba las ventajas y cualidades que el producto ofrece y que lo diferencia de los demás.

### PRESUPUESTO DE PROMOCIONES DE VENTA

Para efectos de proyección de gastos incurridos en las promociones arriba mencionadas, se han considerado todas aquellas erogaciones que se harían en el primer año de operar con la nueva línea a ser introducida al mercado.

CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO	TOTAL
200	CAMISETAS	\$ 3.50	\$ 700.00
200	GORRAS	2.50	500.00
200	LLAVEROS	1.00	200.00
100	VASOS	0.75	75.00
4	IMPULSADORAS (24 horas cada una)	\$ 5.00 por hora	480.00
6	JALEA	\$ 15.60 por caja	93.60
6	RECIPIENTES	\$1.00 (ciento)	6.00
70	GALLETAS	\$ 0.25	17.50
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2,072.10</b>

### **c. Venta Personal**

Este es el proceso de comunicación que involucra el contacto de persona a persona destinada a persuadir o motivar para adquirir el producto. BELLA FRUTA pretende implementar un plan de venta personal, en el cual, sus vendedores visitarán a los distribuidores periódicamente, les tomarán sus pedidos e informarán sobre promociones a realizarse.

### **d. Programa de Ventas**

#### OBJETIVOS

- Conocimiento de la relación precio – calidad.
- Conocimiento de relación costo - precio de venta para determinar el margen del distribuidor y su situación respecto a los competidores.
- Revisar el sistema de distribución para corregir posibles áreas de mejora.

#### ATRACTIVO DE VENTA

Atractivo de producto: BELLA FRUTA ofrece un producto completamente natural, con un alto contenido de nutrientes y vitaminas, lo que la hace fuerte en el mercado.

Atractivo de logística: Se posee la maquinaria y el equipo, así como la experiencia para elaborar el producto de manera artesanal sin procesos demasiado industrializados, lo que es preferido por el consumidor.

Atractivo financiero: La empresa cuenta con una política de recuperación de sus cuentas por cobrar de 30 días la que podría variar dependiendo del cliente pero que espera respetarse en la mayor parte de las veces.

BASES DE PODERPoder de Gratificación:

Ofrece a los distribuidores la posibilidad de obtener un atractivo margen de utilidad con lo cual incrementarían su potencial de utilidad, además se otorgarían plazos de pago de hasta 30 días.

Poder de legitimidad:

La empresa BELLA FRUTA cuenta con el respaldo de su amplia experiencia en la elaboración y comercialización de Jalea Artesanal tanto desde su fuerza laboral como de la logística que ya se posee.

PRONÓSTICO DE VENTAS

La empresa BELLA FRUTA trabajará arduamente para cumplir un pronóstico de crecimiento del 36% anual durante los primeros tres años. Este crecimiento se convertirá en utilidad real siempre que la tasa de inflación se encuentre en un nivel aceptable y las empresas no sufran reveses financieros o fiscales provenientes del entorno.

Por lo anterior, el crecimiento esperado para los próximos tres años sería el siguiente:

PERÍODO	UNIDADES	VALORES
1er AÑO	239,700	\$ 170,187.00
2º AÑO	326,000	\$ 231,460.00
3º AÑO	443,350	\$ 314,778.50

## **8. CONCLUSIÓN SOBRE LAS MEDIDAS ESTRATÉGICAS A TOMAR PARA LA EMPRESA BELLA FRUTA.**

### **a. Respecto a los elementos internos y externos a la organización.**

La empresa tiene la ardua labor de lograr que la experiencia adquirida por ellos mismos en el campo de la elaboración y comercialización de jalea les sirva como base para que la introducción de la nueva línea de productos sea un éxito. De manera que se sigan aprovechando los procedimientos eficientes y artesanales y lograr que las nuevas fases a incluir en dichos procedimientos no perjudiquen dicha eficiencia.

Además, es más que claro que la empresa debe prestar especial atención a todas aquellas acciones realizadas por las empresas nacionales que compiten en el mercado, a manera de imitar aquellas que han dado frutos provechosos y evitar aquellas que han logrado lo contrario. Además de utilizar las relaciones comerciales que ya tiene en función de lograr llegar más fácilmente al consumidor.

### **b. Respecto a la Introducción de una nueva línea de producto y al Fortalecimiento de la ya existente.**

Los procesos que la empresa ya realiza entrarán en un proceso intensivo de mejora, con el propósito principal de buscar una mayor eficiencia, sobre todo cuando se van a incluir algunas etapas con la nueva línea de productos. Además de esto, se realizará una evaluación objetiva de todas las actividades realizadas por la empresa, a fin de encontrar puntos fuertes y débiles, logrando con esto una mayor preparación para el gran reto que está por venir.

Se iniciará concretamente la comercialización de la Jalea envasada en botes de vidrio de 8 onzas cada uno, empacados en cajas de 24 unidades a empresas distribuidoras, principalmente minisupers y

supermercados. También se buscará aprovechar los clientes que ya se poseen para llegar al consumidor.

### **c. Respecto a la Mezcla de Marketing**

Se comercializará un producto natural hecho artesanalmente, en presentaciones prácticas que brinden la oportunidad al consumidor de obtener el suficiente producto sin correr el riesgo de que se desperdicie o se pierda por su caducidad. En su presentación se ha tomado en cuenta agregar todos aquellos componentes detalles que resalten su origen y naturaleza.

El producto se hará llegar desde la planta en donde se fabrica hasta el hogar de los consumidores a través de distribuidores, básicamente considerando minisupers y supermercados. También se buscaría la forma de aprovechar la relación existente entre la empresa y empresas que fabrican postres o panadería para diversificar los medios de distribución del producto.

Después de realizada la investigación de campo y de tomar en cuenta el costo del producto más otros aspectos relevantes como los porcentajes de utilidad esperados tanto por la empresa fabricante y los distribuidores, se determinó que el precio de cada unidad de producto sería de \$ 0.65 para distribuidores, los que lo revenderían a un precio de entre \$ 0.70 y \$ 0.75. Se espera que estos precios permitan alcanzar los niveles de venta esperados por la empresa.

Se va a utilizar una variedad de medios y de manera intensiva para lograr que los consumidores identifiquen la marca de forma rápida y ésta se posicione en su mente a la brevedad. Se espera que dicha campaña le permita a la empresa obtener una participación de mercado que al principio, a pesar de ser relativamente pequeña, sea significativa y vaya en aumento año tras año.

### L. PRESUPUESTO.

La ejecución del presente Plan de mercadeo significará a la empresa una serie de erogaciones que se tendrán que realizar con el objetivo de implementarlo y alcanzar los objetivos planteados. Dichos elementos que representarán a la empresa un costo, se listan a continuación con su respectiva estimación monetaria en la que se espera que la empresa incurra al desarrollar las diferentes etapas del presente plan de mercadeo en su primer año de ejecución:

CONCEPTO	COSTO
Investigación de Mercados	\$ 400.00
Papelería	
Encuestadores	
Impresiones	
Promociones de Venta	2,000.00
Camisetas	
Gorras	
Llaveros	
Impulsadoras	
Jalea	
Galletas	
Publicidad	40,000.00
Vallas	
Prensa	
Medios Publicitarios	
Gastos Generales	800.00
Luz	
Agua	
Teléfono	
Papelería y Material de Oficina	400.00
Elaboración de la Jalea y Envasado	
Combustible	1,000.00
Comisiones	1,200.00
Vendedores	86,292.00
Alquileres	2,500.00
Salarios	3,100.00
Vendedores	
Repartidores	
Administrativos	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 137,692.00</b>

## **M. IMPLANTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN**

La implementación del plan de mercadeo desarrollado en el presente documento se iniciará concretamente al inicio de 2009, por lo que las proyecciones hechas anteriormente se refieren a dicho año como el primer período de operación de la empresa con la nueva línea de productos incluida en su gama de productos.

Será a partir de entonces que se va a empezar a medir los resultados que la comercialización de la nueva línea de productos represente a la empresa. Los resultados proyectados anteriormente se refieren exclusivamente a la venta de jalea envasada de la forma ya descrita, por lo que los resultados globales de la empresa se podrían obtener al sumar cada una de las cuentas de la proyección proveniente de la Jalea vendida en el mercado al detalle y las proyecciones que la empresa pudiera hacer sobre la venta de la línea de productos que ha vendido hasta ahora.

En los meses previos a la introducción del nuevo producto al mercado se perfeccionarán todos aquellos aspectos que ayuden a que el lanzamiento del nuevo producto brinde a la empresa los resultados esperados, además de esto se fortalecerán toda la estructura y logística necesaria para que la adición de los nuevos procesos se hagan de la mejor manera.

A continuación se muestra de forma gráfica la distribución temporal de las acciones estratégicas que se pretenden poner en acción a partir de la implementación del plan de mercadeo, tomando en cuenta que es la primera parte del año en la que se ha programado intensificar las acciones encaminadas a posicionar el producto en la mente del consumidor.

**CRONOGRAMA DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS A IMPLEMENTAR – RESPONSABLES Y COSTO A INCURRIR**  
**(Varias actividades pueden estar inmersas en una misma erogación, por lo que el costo total no es la suma de las mismas)**

ACTIVIDAD	TIEMPO	AÑO 2009												RESPONSABLE	COSTO	
		En	Fb	Mz	Ab	My	Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc			
Elaborar una investigación que proporcione información de los aspectos positivos y negativos del producto.															Encuestadores contratados por la empresa	\$ 400.00
Iniciar la implementación de una nueva línea de producto consistente en presentaciones de Jalea en envases de vidrio de 8 onzas.															Empresa BELLA FRUTA	\$ 171,000.00
Diseñar un grupo de medidas promocionales que incentiven a las empresas intermediarias a comercializar la jalea artesanal.															Empresa BELLA FRUTA	\$ 2,000.00
Posicionar al producto en la mente del consumidor como un producto nacional de alta calidad															BELLA FRUTA y medios de comunicación	\$ 40,000.00
Intercambio de experiencia y recursos con empresas similares para atacar el mercado en conjunto															BELLA FRUTA y empresas del sector	\$ 3,000.00
Incluir las presentaciones al detalle de la jalea en la lista de productos que ofrecen panaderías y sorbeterías															Clientes Actuales de BELLA FRUTA (Panaderías, etc.)	\$ 40,000.00
Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas distribuidoras de productos de consumo															BELLA FRUTA y sus distribuidores	\$ 3,000.00
Estudiar la estructura organizativa de empresas internacionales, rescatando aquellos elementos que se puedan adaptar y utilizar															BELLA FRUTA	\$ 1,200.00
Desarrollar un programa de calidad total que estandarice los productos con los ofrecidos por competidores extranjeros															Área de producción de BELLA FRUTA	\$ 25,000.00

	En	Fb	Mz	Ab	My	Jn	Jl	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc	RESPONSABLE	COSTO
Depurar los procedimientos de distribución a manera de reducir el costo de transporte que se origina													Área de Ventas de BELLA FRUTA	\$ 2,000.00
Gestionar un plan de financiamiento externo e interno que se adecue a la naturaleza del producto y de la empresa.													Área Financiera de BELLA FRUTA	\$ 5,000.00
Implementar con los proveedores políticas de pronto pago y otros beneficios a manera de reducir costos en este rubro													Departamento de Compras de BELLA FRUTA	\$ 1,000.00
Modificar los procedimientos a manera que se hagan más eficientes y se vuelvan auto correctivos, mejorando constantemente													BELLA FRUTA	\$ 20,000.00
Desarrollar puestos de media jerarquía que se hagan cargo de la comercialización por área geográfica y por línea de producto													Área de Ventas de BELLA FRUTA	\$ 6,000.00
Desarrollar charlas informativas en las que se presente la Jalea y se muestre las cualidades que tiene como alimento natural.													Representantes de la empresa y personal temporal	\$ 1,200.00
Realizar degustaciones en las que se ofrezca al consumidor muestras del producto a fin de que este lo diferencie de los demás.													Impulsadoras y edecanes contratadas	\$ 2,000.00
Desarrollo de campaña publicitaria a través de diferentes medios de comunicación a fin de dar a conocer la marca													BELLA FRUTA y medios de comunicación	\$ 40,000.00
Evaluación de resultados trimestrales en los que se mida el desempeño del producto en el mercado.													BELLA FRUTA	\$ 1,000.00
Evaluación anual de los resultados obtenidos y replanteamiento de objetivos para los períodos siguientes													BELLA FRUTA	\$ 1,000.00

## BIBLIOGRAFÍA

### A. LIBROS

- Albert, Kenneth, J. Como Iniciar Su Propio Negocio. Mc Graw Hill, 1992
- David, Fred R. La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. 3ª Impresión. Febrero 1990.
- Fisher De La Vega, Laura. Mercadotecnia. Editorial Mc Graw Hill, México, 1993.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. ° Edición, editorial Mc Graw-Hill, México 2005
- Hiebing, Roman G, Jr. Y otro, Como Preparar Un Exitoso Plan De Mercadotecnia, Mc Graw-Hill. Interamericano de México, S.A. De C.V., primera edición, México, 1992
- Koontz, Harold Y Wehrich, Heinz. Administración : Una Perspectiva Global. México, Mcgraw-Hill, 1998
- Kotler y Armstrong. Marketing. Pearson Educación. Octava Edición. México. 2001.
- Kotler, Philip y otro, Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice may Hispanoamericana, S.A De C.V., Segunda edición, México 1991
- Kotler, Philip, Dirección de la Mercadotecnia, Prentice – Hall Hispanoamerica, S.A., Séptima Edición, México 1993
- Porter, Michael E., Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., Vigésima cuarta reimpresión, México 1997
- Schewe Charles D., Ruben M. Smith, Mercadotecnia: Conceptos Y Aplicaciones. Editorial Mc Graw Hill, México, 1992.
- Stanton, William J. y otros, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill / Interamericana de México, S.A. De C. V. , Sexta Edición, México 1996
- Stoner, James A. F. y otros, Administración, Pearson Prentice may, Sexta Edición, México 1996

- ❑ Thompson, Arthur A. Y otros, Dirección y Administración Estratégicas, McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Primera Edición en Español, México 1998
- ❑ Willians Arens. Publicidad, Editorial Mc Graw Hill , México 1999

### **B. DOCUMENTOS**

- ❑ Boletín Estadístico 2007. Banco Central de Reserva.
- ❑ Estudio sobre Pobreza – Entorno Social. Banco Mundial.
- ❑ Informe de Situación Económica 2007. Banco Central de Reserva
- ❑ Informe Final Censo 2007. Gobierno de El Salvador.
- ❑ Memoria 2007. Banco Central de Reserva.
- ❑ Resultados Finales Censo 2007. Gobierno de El Salvador. 2008

### **C. DICCIONARIOS**

- ❑ Imber, Jane. Diccionario de Mercadotecnia. Editorial CECSA. 1ª Edición 2002
- ❑ John Wiley & Sons, Inc. Diccionario de Administración y Finanzas. Grupo Océano Centrum, 2003.
- ❑ Océano Conciso. Diccionario de Sinónimos y Antónimos. Editorial Océano, España 2006

### **D. LEYES**

- ❑ Código Tributario.
- ❑ Ley de Reactivación de las Exportaciones
- ❑ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y prestación de Servicios (IVA).
- ❑ Ley del Impuesto de la Renta.

### **E. INSTITUCIONES**

- ❑ Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS)
- ❑ Banco Central de Reserva (BCR)
- ❑ Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). 2007
- ❑ Ministerio de Economía

### **F. INTERNET**

- ❑ [www.bcr.gob.sv](http://www.bcr.gob.sv) (BANCO CENTRAL DE RESERVA)
- ❑ [www.censos.gob.sv](http://www.censos.gob.sv) (CENSOS DE EL SALVADOR)
- ❑ [www.centrex.gob.sv](http://www.centrex.gob.sv) (CENTRO DE TRAMITES PARA LA EXPORTACIÓN)
- ❑ [www.coexport.com](http://www.coexport.com) (CORPORACIÓN DE EXPORTADORES DE EL SALVADOR)
- ❑ [www.elsalvadortrade.com.sv](http://www.elsalvadortrade.com.sv) (EL SALVADOR. COMERCIO E INVERSIÓN)
- ❑ [www.marn.gob.sv](http://www.marn.gob.sv) (MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES)
- ❑ [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (CONTENIDO ACADÉMICO)
- ❑ [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (CONTENIDO ACADÉMICO)

### **G. REVISTAS**

- ❑ Revista Trimestral. Diciembre 2007. Banco Central de Reserva.
- ❑ Revista Trimestral. Marzo 2008. Banco Central de Reserva.

### **H. TESIS**

- ❑ Campos Serrano Ana Elizabeth. Diseño de un Plan de Mercadeo para una bebida rehidratante instantánea en El Salvador. Universidad José Simeón Cañas 1999.

- Crisóstomo Carranza, Edgar Antonio y otros. Diseño de un Plan de Mercadeo Estratégico aplicable a las clínicas de medicina natural del departamento de San Salvador. Universidad de El Salvador 2000.
- Díaz Rodríguez, Greta Guadalupe y otros. Diseño de un Plan de Mercadeo para la comercialización de Carne de Res importada. Universidad José Simeón Cañas. 2001.
- Fernández Figueroa, Mercedes Beatriz. Diseño de un Plan de Mercadeo para una empresa de embutidos en El Salvador. Universidad José Simeón Cañas 1998.
- Iglesias Morales, Roberto Carlos. Diseño de un Plan de Mercadeo para la microempresa del sector artesanal en barro de la Ciudad de Ilobasco, departamento de Cabañas. Universidad de El Salvador. 2001.
- Lozano Cañas, Herber Alberto y otros. Plan de mercadeo Para Incrementar La Demanda De Muebles Y Electrodomésticos En El Municipio De San Martín, Caso Ilustrativo El Mundo De Los Muebles. Universidad de El Salvador 2004.

# ANEXOS

## INDICE DE ANEXOS

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	156
TABULACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	168
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	218
DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA .....	219
DIAGRAMA DE RECORRIDO .....	220
CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA BELLA FRUTA.....	221
AREAS PRINCIPALES DE LA PLANTA.....	224
GLOSARIO .....	227

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



#### I. SOLICITUD DE COLABORACION

Reciba un atento saludo de parte de un grupo de estudiantes egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de el Salvador, atentamente solicitamos su valiosa colaboración en responder las preguntas que se detallan a continuación. Sus respuestas serán exclusivamente para fines académicos y totalmente confidenciales.

#### II. DATOS DE CLASIFICACION

Edad:

De 18 a 28 años	
De 29 a 39 años	
De 40 a 50 años	
De 51 a 60 años	

Sexo                      F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

#### III. CUERPO DEL CUESTIONARIO

INDICACION: Complemente o subraye la opción que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Conoce la diferencia entre jalea y mermelada?

SI	
NO	

Explique: \_\_\_\_\_

2. En su familia se acostumbra a consumir:

Jalea	
Mermelada	
Ambas	
Ninguna	

- Si en su familia no se consume jalea, favor pasar a la pregunta 16.

3. ¿Quién compra la Jalea en su familia?:

Padre de Familia	
Madre de Familia	
Hijo (a)	

4. ¿Con que frecuencia se compra Jalea en su Familia?

Semana	
Cada 15 días	
Mes	
2 Meses	
3 Meses	

5. ¿De qué sabores de Jalea ha consumido y cuál prefiere?

SABOR	Ha consumido	Prefiere
Fresa		
Mango		
Piña		
Guayaba		
Mora		
Maracuyá		
Naranja		
Papaya		
Manzana		
Melocotón		
Durazno		
OTROS: Especifique:		

6. Que marcas de Jalea conoce y de cuál ha consumido?

Marca	Conoce	Ha consumido
Apaneca		
B&B		
Maby		
Dulcinea		
La Bonita		
Royal		
Ana Belly		
Jarras		
GLO		
Ecovida		
OTROS: Especifique:		

7. ¿Cuáles son las características que usted valora a la hora de comprar su jalea?:

Aroma de la Fruta	
Sabor de la Fruta	
Color de la Fruta	
Marca del Producto	
Poca Azúcar	
Acidez Baja	
Nutritivo	
Precio	
Calidad	
Natural	
Sin Conservantes	
Imagen del Producto	

Otros: \_\_\_\_\_

8. ¿Qué tipo de envase prefiere para la jalea?

Bote plástico	
Bolsa plástica	
Envase metálico	
Envase de vidrio	

Otros: \_\_\_\_\_

9. ¿En que presentaciones le gusta adquirir la Jalea?

8 Onzas	
12 Onzas	
16 Onzas	
22 Onzas	

Otros: \_\_\_\_\_

10. ¿Qué precio paga por cada una de estas presentaciones?

8 oz	Precio		12 oz	Precio		16 oz	Precio		22 oz	Precio	
	\$0.65 a \$0.70			\$1.00 a \$1.24			\$2.06 a \$2.49			\$3.01 a \$3.30	
	\$0.71 a \$0.75			\$1.25 a \$1.49			\$2.50 a \$2.79			\$3.31 a \$3.59	
	\$0.76 a \$0.99			\$1.50 a \$2.05			\$2.80 a \$3.00			\$3.59 a \$3.99	

11. ¿Cuál es el uso que le da a la jalea?

Sorbetes	
Para Pan queques (Hot Cakes)	
Minutas	
Pan tostado	
Pan	

Otros: \_\_\_\_\_

12. ¿En cuál de los siguientes lugares adquiere regularmente la Jalea?

Tienda	
Mercado	
Super Selectos	
Despensa de Don Juan	
Hiper Paiz	

Otros: \_\_\_\_\_

13. ¿Con que frecuencia visita usted ese lugar?

Semana	
Cada 15 días	
Mes	
2 Meses	
3 Meses	

Otros: \_\_\_\_\_

14. ¿Por qué gusta adquirir regularmente la jalea en este lugar?

Me queda más cerca	
Me parece un lugar agradable	
Por que es un lugar limpio	
Por amistad	
Por los precios	

Otros: \_\_\_\_\_

15. Ha visto o escuchado publicidad sobre Jalea?

SI	
NO	

16. En qué medio la ha visto?

Televisión	
Radio	
Periódicos	
Revistas	
Otros	

Especifique: \_\_\_\_\_

17. De qué marca de jalea ha visto publicidad?

MARCA	
Apaneca	
B&B	
Maby	
Dulcinea	
La Bonita	
Royal	
Ana Belly	
Jarras	
GLO	
Ecovida	
Otros	

18. Ha recibido promociones al momento de comprar jalea?

SI	
NO	

19. Qué tipo de promociones ha recibido al momento de comprar jalea?

Descuentos	
Regalías	
Otros: Especifique:	

20. Qué tipo de promociones le gustaría recibir?

Descuentos	
Regalías	
Otros: Especifique:	

21. ¿Estaría usted dispuesto (a) a consumir una nueva marca de Jalea Artesanal de Piña y Fresa?

SI	
NO	

VI. DATOS DEL ENCUESTADOR

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**I. SOLICITUD DE COLABORACION**

Reciba un atento saludo de parte de un grupo de estudiantes egresados de la Carrera Administración de Empresa de la Universidad de el Salvador, atentamente solicitamos su valiosa colaboración en responder las preguntas que se detallan a continuación.

Sus respuestas serán de exclusivamente para fines académicos, específicamente para elaborar nuestro trabajo de tesis Titulado **“PLAN DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA JALEA ARTESANAL "Bella Fruta" EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.”**

**II. DATOS DE CLASIFICACIÓN:**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña en la empresa:

Propietario \_\_\_\_\_

Gerente \_\_\_\_\_

Encargado \_\_\_\_\_

Número de empleados:

1 – 10	
11 – 50	
50 en adelante	

### III. CUERPO DEL CUESTIONARIO

INDICACION: Marque con una x o escriba la respuesta que crea conveniente para cada pregunta.

1. Dentro de la gama de productos que su empresa comercializa, ¿se incluye algún tipo de jalea?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

2. ¿Qué tipo de jalea comercializa su empresa?

Artesanal	
Industrial	
Ambas	

3. ¿Qué marcas de Jalea comercializa su empresa?

Nabisco	
B&B	
Cosco	
Dulcinea	
La Bonita	
Royal	
Ana Belly	
Jarras	
GLO	
Del Monte	
OTROS	

4. ¿Cuál es la marca de jalea que más se vende?

Nabisco	
B&B	
Cosco	
Dulcinea	
La Bonita	
Royal	
Ana Belly	
Jarras	
GLO	
Del Monte	
OTROS	

5. ¿Qué sabores de jalea comercializa su empresa?

PIÑA	
FRESA	
MANGO	
GUAYABA	
NARANJA	
PAPAYA	
OTROS	

6. ¿Cuál es el sabor de jalea que más se vende?

PIÑA	
FRESA	
MANGO	
GUAYABA	
NARANJA	
PAPAYA	
OTROS	

7. ¿Quiénes son los principales proveedores de la Jalea que usted comercializa?

jaleas del valle	
jaleas de el salvador	
Kraft Foods	
B&B	
Del Monte	
Otras empresas nacionales	
Otras empresas extranjeras	

8. Según su experiencia, ¿con qué frecuencia se abastece de producto a fin de satisfacer la demanda de jalea?

Cada 15 días	
Mes	
2 Meses	
3 Meses	

9. ¿Qué beneficios ofrecen sus proveedores para incentivar a su empresa en la comercialización de la jalea?

Incentivos (Descuentos, regalarle producto)	
Descuentos	
Comisiones	
Ninguno	

10. ¿Qué tamaño tienen las presentaciones de jalea que usted comercializa?

8 Onzas	
12 Onzas	
16 Onzas	
22 Onzas	

11. ¿Qué tipo de envase posee la presentación de jalea que usted comercializa?

Bote plástico	
Bolsa plástica	
Envase metálico	
Envase de vidrio	

12. ¿Cuál es el precio que usted ofrece al comprador de la jalea?

8 oz	Precio		12 oz	Precio		16 oz	Precio		22 oz	Precio	
	\$			\$			\$			\$	
	\$0.65 a \$0.70			\$1.00 a \$1.24			\$2.06 a \$2.49			\$3.01 a \$3.30	
	\$0.71 a \$0.75			\$1.25 a \$1.49			\$2.50 a \$2.79			\$3.31 a \$3.59	
	\$0.76 a \$0.99			\$1.50 a \$2.05			\$2.80 a \$3.00			\$3.59 a \$3.99	

13. ¿Considera que los márgenes de utilidad que su empresa obtiene a través de la comercialización de la jalea son satisfactorios?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

14. De las siguiente variables, ¿Cuáles considera usted que es la mas importante para comercializar la jalea?

Calidad del Producto	
Precio ofrecido	
Lugar de comercialización	
Promociones	
Otros	

15. ¿ Son los precios un factor determinante para que los consumidores compren jalea?

SI	
NO	

16. ¿Qué factores externos a la empresa, afectan el crecimiento de las ventas?

Competencia	
Gustos y Preferencias	
Imagen de los productos	
Otros	

17. ¿Qué medidas se toman en su empresa a fin de incrementar los volúmenes de venta de productos como la jalea?

Incentivos (Descuentos, regalarle producto)	
Descuentos	
Publicaciones / anuncios	
Impulsadoras (Display)	
Ninguno	

#### VI. DATOS DEL ENCUESTADOR

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**



**Objetivo:** Conocer la opinión de los consumidores sobre las principales características de nuestro producto a exportar mediante una degustación del mismo.

**Indicaciones:** Luego de degustar nuestro producto responda las siguientes interrogantes, eligiendo la opción que mejor le parezca.

1. ¿Qué le parece la consistencia de la jalea?

MUY ESPESA	
ESPESA	
NORMAL	
DELGADA	
MUY DELGADA	

2. ¿Le gusta la dulzura de la jalea?

DEMASIADO DULCE	
MUY DULCE	
ADECUADO	
POCO DULCE	
NADA DULCE	

1. ¿Cómo considera el olor de la jalea?

Excelente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_  
 Muy Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_  
 Bueno \_\_\_\_\_

2. Si su respuesta es afirmativa con que frecuencia consume jalea:

Una vez a la semana \_\_\_\_\_  
 Diario \_\_\_\_\_

3. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por la presentación de 8 onzas?

Entre \$0.25 y \$0.50 \_\_\_\_\_ Entre \$1.00 y \$1.50 \_\_\_\_\_  
 Entre \$0.50 y \$1.00 \_\_\_\_\_ Entre \$1.50 a más \_\_\_\_\_

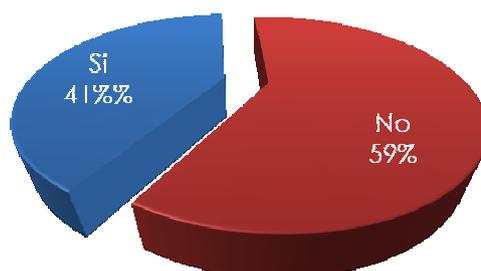
## TABULACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### Pregunta 1: ¿Conoce la diferencia entre mermelada y jalea?

Objetivo: Establecer qué porcentaje de la población conoce la diferencia entre jalea y mermelada.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	156	41%
NO	227	59%
TOTAL	383	100%

### ¿Conoce la diferencia entre jalea y mermelada?



**Interpretación:** El 59% de los entrevistados manifiesta que no conoce la diferencia entre jalea y mermelada, solamente un 41% manifestó que si conoce la diferencia entre ambas.

Análisis:

La diferencia entre Jalea y Mermelada existe en el sentido de la consistencia de cada uno de los productos. Para el caso de la Mermelada, es más espesa ya que se elabora con frutas enteras o pulpa de fruta, mientras que la jalea se elabora con jugo de fruta.

Esta diferencia se pasa por alto por la gran mayoría de la población quien incluso confunde los productos sin reparar en que existe una diferencia. Por lo tanto, sería bastante necesario enfatizar esta diferencia incluyendo en el Plan de Mercadeo elementos que la resalten.

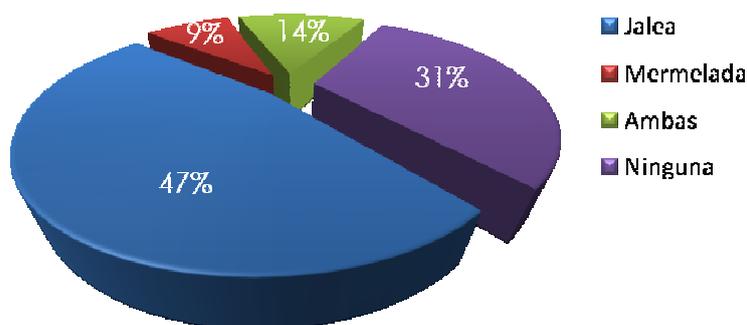
En general, el producto más conocido a pesar que es el menos consumido es la mermelada, de ahí el hecho de que se generalice y se cree la confusión llamándole así incluso a la Jalea misma. Un punto de partida para el éxito de la nueva marca de Jalea sería buscar la manera de lograr que en la mente del consumidor exista una diferencia bien marcada enfatizando en las cualidades que lo lleven a preferir nuestro producto.

## Pregunta 2: En su familia se acostumbra a consumir.

Objetivo: Determinar el grado de aceptación y el consecuente consumo de jalea en las familias del municipio de San Salvador.

Tipos	Frecuencia	Porcentaje
Jalea	180	47%
Mermelada	33	9%
Ambas	52	14%
Ninguna	118	31%
TOTAL	383	100%

### ¿En su familia se acostumbra a consumir?



**Interpretación:** El 47% de las personas entrevistadas manifiestan que en su familia consumen jalea, además de esto, un 14% afirma consumir tanto jalea como mermelada, lo que suma en total un 61% de los entrevistados que consumen jalea.

### Análisis:

Después de presentarle a la muestra abordada una breve explicación sobre la diferencia entre ambos productos, se descubrió que en conjunto, sumando aquellas personas que sólo consumen jalea y las que manifestaron consumir tanto jalea como mermelada, encontramos que la aceptación de la que goza el producto en estudio es bastante grande, pues consiste en el 61% de la población.

A esto hay que agregar que el porcentaje de población que manifestó sólo consumir mermelada es bastante pequeño, por lo que el resto de los encuestados afirmó no consumir ningún producto, lo que los convierte en un mercado potencial que no habría que descartar.

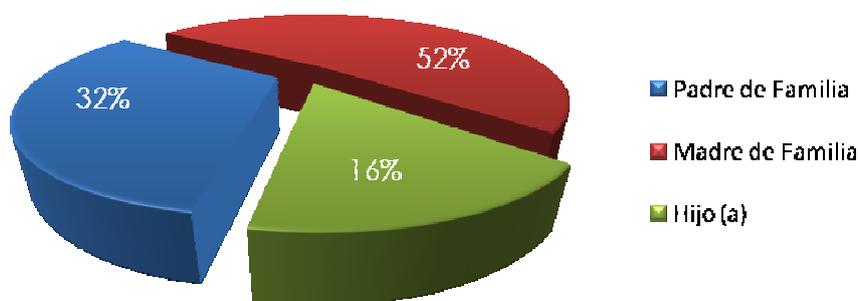
Por lo tanto, este es el punto de partida que da luz verde a la implementación de un Plan de Mercadeo para introducir una nueva marca de jalea artesanal al mercado.

### Pregunta 3. ¿Quién compra la Jalea en su familia?

**Objetivo:** Establecer quién es la persona que lleva el producto hasta el hogar de los consumidores, con el fin de limitar nuestro mercado meta.

Quien compra	Frecuencia	Porcentaje
Padre de Familia	74	32%
Madre de Familia	121	52%
Hijo (a)	37	16%
TOTAL	232	100%

#### ¿Quién compra la Jalea en su familia?



**Interpretación:** El 52% de los entrevistados manifestaron que es la Madre de Familia quien lleva el producto al hogar.

Análisis:

Dentro de la población que afirmó consume jalea, se quiso profundizar un poco más a manera de determinar quién es la persona que lleva el producto a la familia para el consumo. Los resultados muestran que los esfuerzos de mercadotecnia que se iniciarán deberán dirigirse hacia los Padres de Familia principalmente a las señoras del hogar quienes son las que adquieren principalmente el producto.

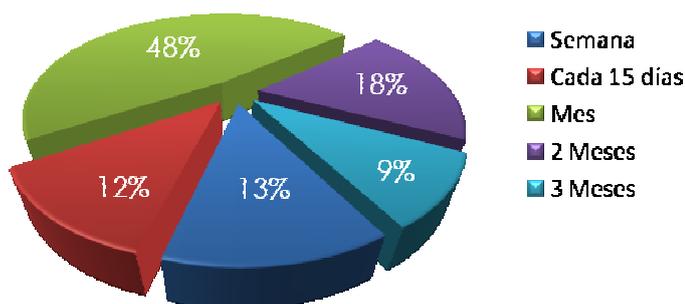
Lo anterior, permite identificar la necesidad de delimitar un poco más el mercado a abordar, dirigiéndonos a un mercado adulto en su mayoría, pues son los jefes de hogar los que compran realmente la jalea para ser consumido por toda la familia.

#### Pregunta 4. ¿Con que frecuencia se compra Jalea en su Familia?

Objetivo: Determinar cuál es el intervalo de tiempo que normalmente tarda el consumidor en volver a adquirir el producto.

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Semana	29	13%
Cada 15 días	28	12%
Mes	111	48%
2 Meses	42	18%
3 Meses	22	9%
TOTAL	232	100%

#### ¿Con que frecuencia se compra Jalea en su Familia?



**Interpretación:** El 48% de las personas encuestadas comentaron que la jalea es adquirida una vez por mes.

Análisis:

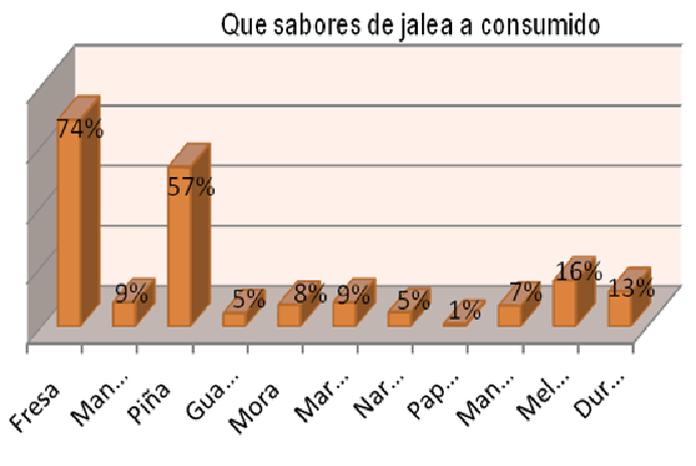
La frecuencia con la que se adquiere el producto a comercializar es indispensable para determinar aspectos clave a incluir en el Plan de mercadeo a poner en marcha, pues esto determinaría desde los volúmenes de producción como los niveles de venta que se alcanzarían.

Después de determinar que el producto es adquirido en promedio una vez al mes por el consumidor, se tendría que partir de ahí para programar los aspectos que ya se mencionaron, en los que se incluiría la frecuencia de abastecimiento a los distribuidores como los presupuestos de ingresos y gastos en los que se incurriría.

Pregunta 5. ¿De qué sabores de Jalea ha consumido y cuál prefiere?

Objetivo: Conocer cuáles son los sabores preferidos por los consumidores en base a los sabores con los que ya se haya tenido una experiencia previa.

Sabor	Ha consumido	Porcentaje
Fresa	171	74%
Mango	20	9%
Piña	132	57%
Guayaba	11	5%
Mora	18	8%
Maracuyá	20	9%
Naranja	12	5%
Papaya	2	1%
Manzana	17	7%
Melocotón	38	16%
Durazno	29	13%
TOTAL	470 / 232	+ 100%

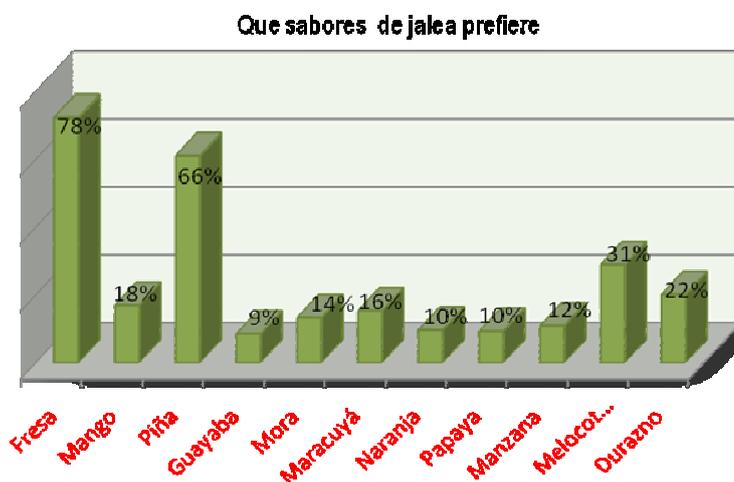


**Interpretación:** El 74% de los entrevistados manifestaron haber consumido jalea de fresa, mientras que un 57% dijo haber consumido jalea de piña.

Análisis:

Es obvio que los sabores más comunes en lo que a Jalea se refiere son los de Piña y Fresa, en conjunto ambos sabores han sido consumidos por casi tres cuartas partes de la población. Es por eso que se ha determinado que los sabores a producir para luego introducirlos al mercado bajo la marca de Jalea Artesanal Bella Fruta sean los de Piña y Fresa, tomando anticipadamente en cuenta que son estos los más consumidos y aceptados por la población.

Sabores	Frecuencia	Porcentaje
Fresa	180	78%
Mango	42	18%
Piña	152	66%
Guayaba	21	9%
Mora	33	14%
Maracuyá	38	16%
Naranja	24	10%
Papaya	23	10%
Manzana	27	12%
Melocotón	72	31%
Durazno	50	22%
Total	662 / 232	+ 100%



**Interpretación:** El 78 % de la muestra prefiere la jalea de fresa, y un 66% la jalea de piña como su sabor favorito.

#### **Análisis:**

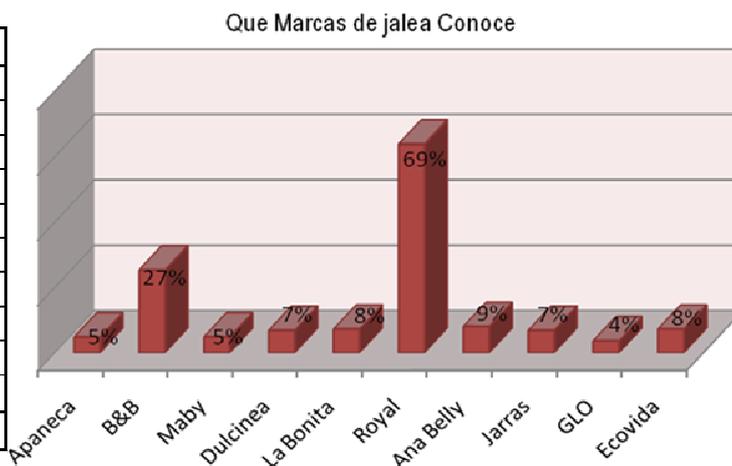
En congruencia con la primera parte de esta interrogante, en la que se determinó que los sabores mayormente consumidos por la población son los de Piña y Fresa, se profundiza un poco más y se consulta sobre el grado de preferencia que dichos sabores gozan.

Es bastante claro que son estos dos sabores los favoritos de la población, ya que juntos suman la mitad de la preferencia comparado con el resto de sabores que se presentaban como opción. Reforzando entonces la oportunidad bastante grande que se tiene al ser estos dos sabores los que se tiene planeado introducir al mercado.

### Pregunta 6. ¿Qué marcas de Jalea conoce y de cuál ha consumido?

Objetivo: Establecer las marcas que ya se encuentran en la mente del consumidor comparándolo con las que ya han sido consumidos alguna vez.

Marca	Conoce	Porcentaje
Apaneca	12	5%
B&B	63	27%
Maby	12	5%
Dulcinea	17	7%
La Bonita	18	8%
Royal	159	69%
Ana Belly	20	9%
Jarras	17	7%
GLO	9	4%
Ecovida	18	8%
TOTAL	345 / 232	+ 100%



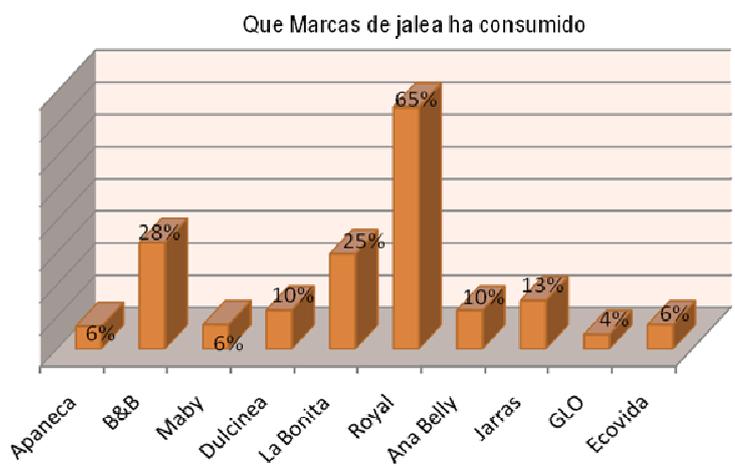
Interpretación: El 69% de las personas abordadas comentó que la marca de jalea que conoce es ROYAL.

#### Análisis:

En este punto, es importante resaltar el hecho de que la empresa más conocida a nivel local es una marca extranjera distribuida a nivel regional por Kraft Foods Inc. Mientras que las marcas nacionales son levemente conocidas por la población.

Es este un obstáculo a sobrepasar en el proceso de comercialización de la nueva marca de jalea artesanal, puesto que habría que fortalecer la imagen de los productos nacionales y enfatizar en la oportunidad que estos ofrecen de adquirir un producto de calidad a precios accesibles y elaborados completamente de forma artesanal y en el país.

Marca	Frecuencia	Porcentaje
Apaneca	14	6%
B&B	66	28%
Maby	15	6%
Dulcinea	24	10%
La Bonita	59	25%
Royal	150	65%
Ana Belly	24	10%
Jarras	30	13%
GLO	9	4%
Ecovida	15	6%
TOTAL	406 / 232	+ 100%



**Interpretación:** El 65% de la muestra que se encuestó afirmó haber consumido jalea marca ROYAL.

#### **Análisis:**

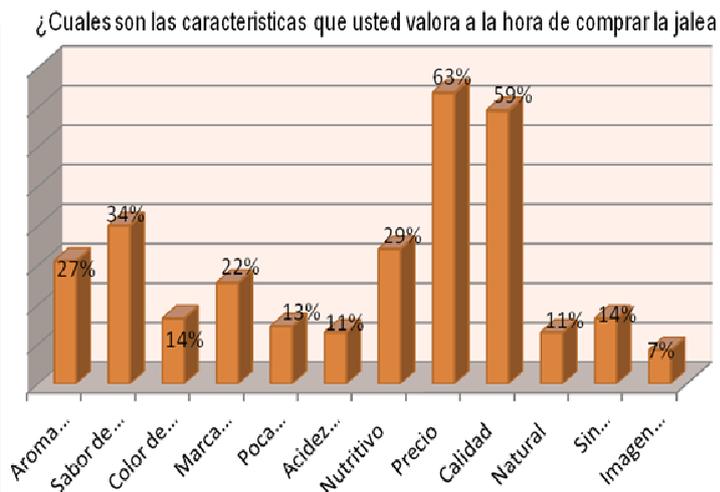
De igual manera, la marca consumida más frecuente es ROYAL, permitiendo esto concluir que es la más fuerte en el mercado. Reiterando la importancia que tendría fomentar el consumo de productos nacionales a fin de lograr cierta presencia en el mercado.

Destacando que si existen marcas nacionales que ya han sido consumidas por la población y que incluso gozan de su preferencia, por lo tanto habría que retomar algunas de sus estrategias y mejorarlas a fin de obtener éxito en el proceso de introducción al mercado.

### Pregunta 7. ¿Cuáles son las características que usted valora a la hora de comprar su jalea?:

Objetivo: Puntualizar cuáles son las características y cualidades que el producto a comercializar debe cumplir para tener éxito en el mercado.

Características	Frecuencia	Porcentaje
Aroma de la Fruta	62	27%
Sabor de la Fruta	80	34%
Color de la Fruta	33	14%
Marca del Producto	51	22%
Poca Azúcar	29	13%
Acidez Baja	26	11%
Nutritivo	68	29%
Precio	147	63%
Calidad	138	59%
Natural	26	11%
Sin Preservantes	33	14%
Imagen del Producto	17	7%
TOTAL	710 / 232	+ 100%



**Interpretación:** En cuanto a las características que el consumidor considera al momento de adquirir el producto el 63% resaltaron la importancia del precio a la hora de preferir y comprar su jalea, y el 59% destacó la calidad como característica clave.

#### Análisis:

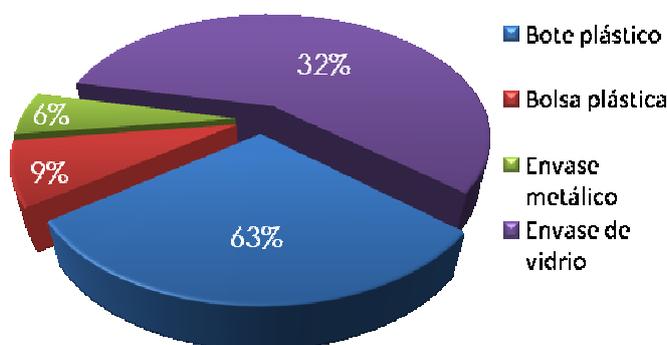
Es bastante claro que la clave para lograr el éxito en la introducción una nueva marca de jalea al mercado es ofrecer un producto de alta calidad, que a la vez posea un precio altamente competitivo, lo que crea la necesidad de establecer un equilibrio entre la eficiencia de los procesos y reducción de costos versus el control minucioso de los niveles de calidad alcanzados por el producto.

### Pregunta 8. ¿Qué tipo de envase prefiere para la jalea?

Objetivo: Establecer cuál es el tipo de envase que el consumidor preferiría que tuviera la jalea que adquiere.

Presentación	Frecuencia	Porcentaje
Bote plástico	74	32%
Bolsa plástica	20	9%
Envase metálico	14	6%
Envase de vidrio	147	63%
TOTAL	255 / 232	+ 100%

#### ¿Qué tipo de envase prefiere para la jalea?



#### Interpretación:

El 63% de la muestra encuestada prefiere que la jalea a comercializar posea envase de vidrio.

#### Análisis:

En el mercado de jaleas, existe una variedad de tipos de envase utilizados por cada una de las marcas y para cada una de sus presentaciones, por esto se hace indispensable conocer cuál envase es el preferido por los consumidores.

A pesar de representar un aumento en los costos, se ha determinado que el envase a utilizar para obtener la preferencia de los consumidores sería el envase de vidrio, pues a pesar de que algunas jaleas se venden en envase plástico, e incluso bolsas, es el envase de vidrio el preferido por la población.

La capacidad que este tipo de envase tiene para preservar el producto y mantenerlo lejos de cualquier exposición a la suciedad o contaminación son las principales razones por la que el cliente prefiere el envase de vidrio, pues como ya se dijo es la calidad un factor bastante importante en la mente del consumidor.

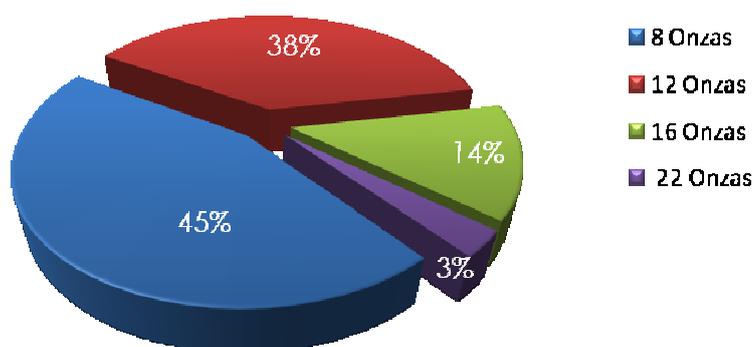
Un punto importante será entonces establecer como el aumento en costos que representa el uso de envase de vidrio no impacte grandemente en el establecimiento de precios y el margen de utilidad a obtener.

### Pregunta 9. ¿En qué presentaciones le gusta adquirir la Jalea?

Objetivo: Determinar el tipo de presentación que el consumidores potencial preferiría en cuanto al tamaño de cada una de las presentaciones del producto.

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje
8 Onzas	104	45%
12 Onzas	89	38%
16 Onzas	32	14%
22 Onzas	7	3%
TOTAL	232	100%

#### ¿En que presentaciones le gusta adquirir la Jalea?



#### Interpretación:

La presentación de 8 onzas es la preferida por el 45% de los encuestados, el 38% de los mismos prefieren la de 12 onzas.

#### Análisis:

Después de determinar el tipo de envase a utilizar, se hace necesario establecer el tamaño de cada una de las presentaciones a comercializar. De la misma manera que para el envase cabe mencionar que las diferentes marcas que ya existen en el mercado venden su producto en diferentes tamaños.

Por el tipo de producto, de carácter perecedero, son las presentaciones más pequeñas las preferidas por el consumidor, sobre todo la de 8 onzas que además de ser la más común el mercado es la más aceptada por las personas.

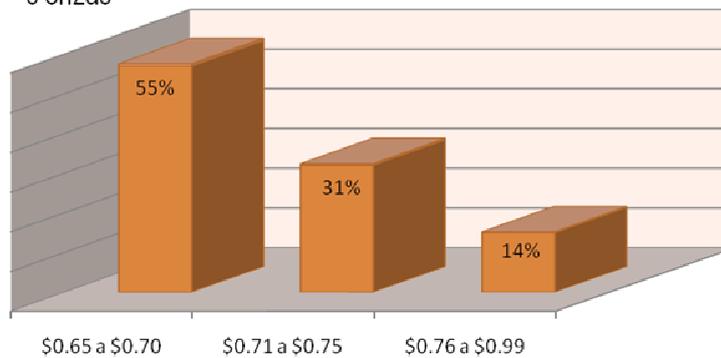
Por lo tanto, se ha definido hasta acá que las presentaciones del nuevo producto se comercializarían en envases de vidrio de 8 onzas cada uno.

**Pregunta 10. ¿Qué precio paga por cada una de estas presentaciones?**

Objetivo: Conocer cuál es el precio que los consumidores potenciales consideran apropiados para diferentes tamaños de presentación.

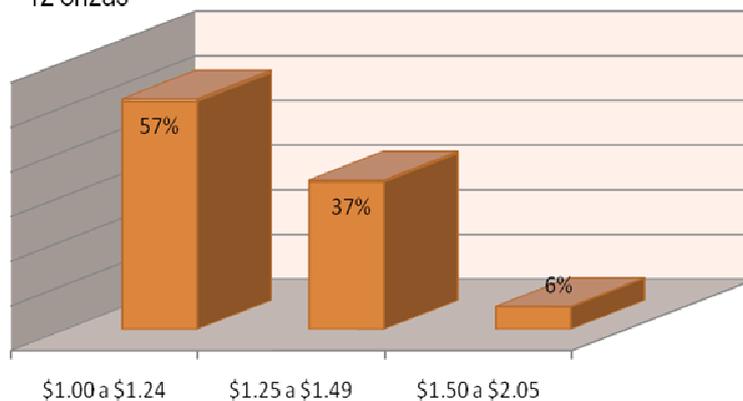
	Precio	Frecuencia	Porcentaje
8 oz	\$0.65 a \$0.70	57	55%
	\$0.71 a \$0.75	32	31%
	\$0.76 a \$0.99	15	14%
		104	100%

8 onzas



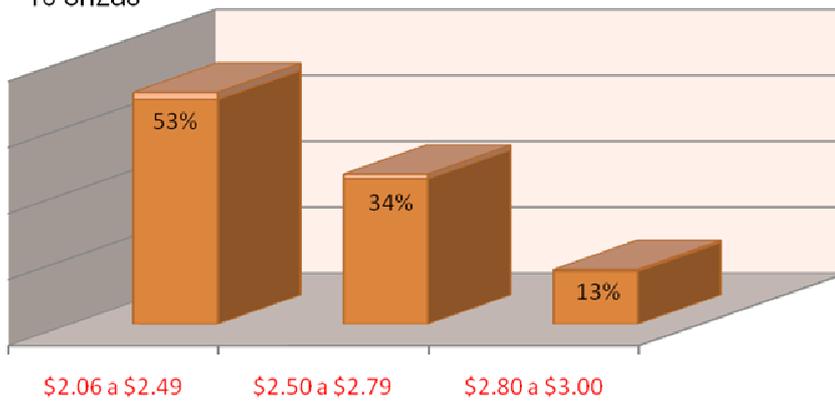
	Precio	Frecuencia	Porcentaje
12 oz	\$1.00 a \$1.24	51	57%
	\$1.25 a \$1.49	33	37%
	\$1.50 a \$2.05	5	6%
		89	100%

12 onzas



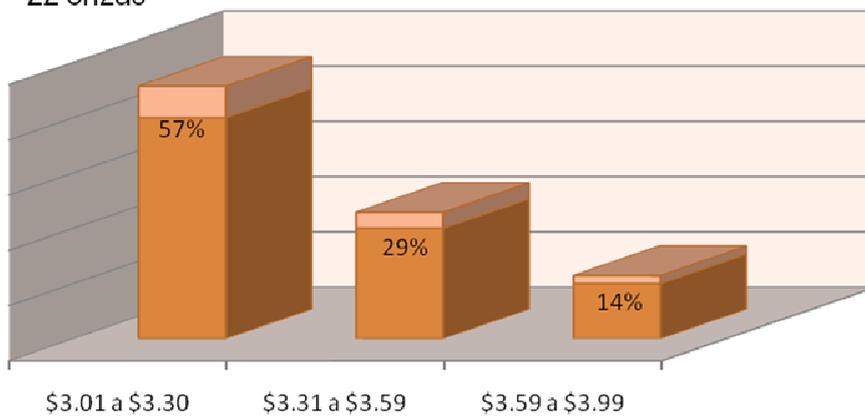
	Precio	Frecuencia	Porcentaje
16 oz	\$2.06 a \$2.49	17	53%
	\$2.50 a \$2.79	11	34%
	\$2.80 a \$3.00	4	13%
		32	100%

16 onzas



	Precio	Frecuencia	Porcentaje
22 oz	\$3.01 a \$3.30	4	57%
	\$3.31 a \$3.59	2	29%
	\$3.59 a \$3.99	1	14%
		7	100%

22 onzas



#### Interpretación:

Para la presentación de 8 onzas el 55% de los encuestados manifestaron estar dispuestos a pagar entre \$0.65 y \$0.70. En el caso de la presentación de 12 onzas el 57% de la población considera adecuado el precio de \$ 1.00 a \$ 1.24. Mientras tanto, para la presentación de 16 onzas se afirmó que el 53% está dispuesto a pagar entre \$2.06 y \$2.49. Por último, y para el caso de la presentación de 22 onzas, un 57% manifestó que el precio apropiado está entre \$ 3.00 y \$ 3.30

#### Análisis:

En promedio, un 55% de la muestra encuestada se inclina por los precios más bajos de cada uno de los tamaños de jalea que existen en el mercado, lo que reafirma el hecho de que es el precio el elemento más importante al momento de pretender comercializar un producto como éste.

Si bien es cierto, las respuestas dejan claro que la tendencia del consumidor es buscar los precios más bajos, también hay que mencionar que esta parte de la encuesta nos permite conocer los rangos adecuados de los precios a establecer para el nuevo producto a introducir en el mercado.

Como ya se había identificado que la presentación más adecuada para vender la nueva marca de jalea es la de 8 onzas, cabe entonces la posibilidad de tomar en cuenta como un parámetro importante de fijación de precios el rango establecido desde \$0.65 ctvs. Hasta los \$0.70 ctvs.

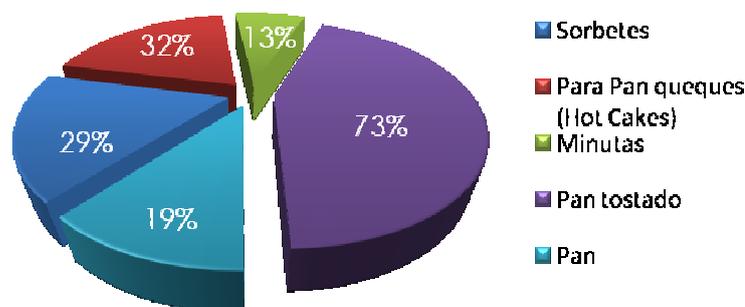
Esto serviría como punto de partida para los estudios más minuciosos que se realizarían para fijar el precio oficial que tendría la marca de Jalea Artesanal que se introducirá al mercado.

### Pregunta 11 ¿Cuál es el uso que le da a la jalea?

Objetivo: Averiguar cuáles son los usos más comunes que las personas le dan a la jalea que adquieren

Uso	Frecuencia	Porcentaje
Sorbetes	68	29%
Para Pan queques (Hot Cakes)	75	32%
Minutas	30	13%
Pan tostado	170	73%
Pan	44	19%
TOTAL	387 / 232	+ 100%

#### ¿Cuáles es el uso que le da a la jalea?



#### Interpretación:

El 73% de las personas entrevistadas dejaron ver que el uso más común dado a la jalea es para comerla con Pan Tostado.

#### Análisis:

Es muy importante conocer los usos más frecuentes que la población da al producto ya que esta información permite dirigir estrategias publicitarias de forma más certera a fin de promover un mayor consumo del mismo producto.

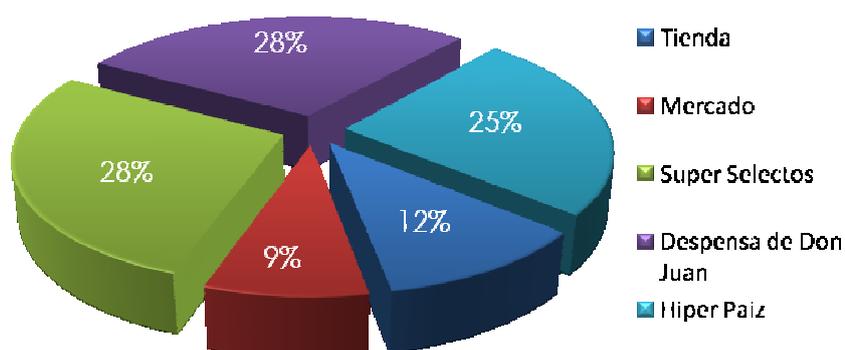
Este panorama nos permite visualizar posibles estrategias de mercadeo que permiten aumentar los volúmenes de venta, por ejemplo: promociones que incluyan ambos productos: Jalea y Pan, a fin de permitir al consumidor adquirir a precios atractivos dos productos que suele consumir de forma conjunta.

**Pregunta 12. ¿En cuál de los siguientes lugares adquiere regularmente la Jalea?**

Objetivo: Determinar cuáles son los lugares favoritos de los consumidores para adquirir su jalea, con el fin de establecer cuáles serían los medios más apropiados para distribuir el producto.

Lugares	Frecuencia	Porcentaje
Tienda	28	12%
Mercado	21	9%
Super Selectos	71	31%
Despensa de Don Juan	72	31%
Hiper Paiz	63	27%
TOTAL	255 / 232	+ 100%

**¿En cuál de los siguientes lugares adquiere regularmente la Jalea?**



**Interpretación:**

La Despensa de Don Juan y Súper Selectos, con un 31% cada uno, son los lugares donde la mayoría de la población entrevistada adquiere la jalea; seguido de Hiper Paiz con un 27%.

**Análisis:**

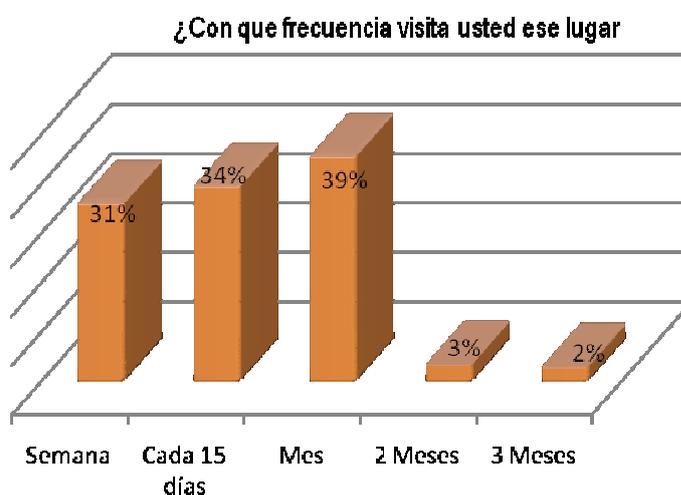
Son los supermercados los lugares preferidos por los consumidores para adquirir la Jalea. Casi la totalidad de la muestra mencionaba cualquiera de los tres Supermercados incluidos en la investigación. Esto nos lleva a pensar que serían estos los medios más adecuados para lograr comercializar nuestro nuevo producto con mayor éxito.

Esta es la razón para considerar a los Supermercados como las empresas a las que se dirigiría con más énfasis el Plan de Mercadeo a implementar

**Pregunta 13. ¿Con que frecuencia visita usted ese lugar?**

**Objetivo:** Determinar la frecuencia con que el consumidor visita el lugar antes mencionado a adquirir el producto.

Tiempo	Porcentaje	Frecuencia
Semana	71	31%
Cada 15 días	78	34%
Mes	90	39%
2 Meses	6	3%
3 Meses	5	2%
TOTAL	250 / 232	+ 100%



**Interpretación:**

El 39% de los encuestados visitan una vez al mes el lugar donde adquieren su jalea.

**Análisis:**

Después de conocer que son los Supermercados los lugares que reciben más flujo de compradores de Jalea se ha querido determinar los intervalos de tiempo que le toma a dichos compradores volver a acudir a estos lugares para adquirir nuevamente el producto.

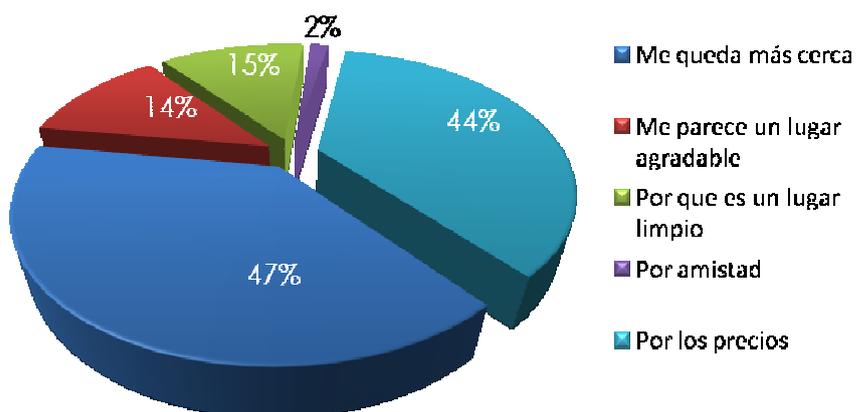
Como ya se había determinado en una de las interrogantes anteriores, la frecuencia con la que las personas visitan este lugar es aproximadamente de una vez cada mes.

**Pregunta 14. ¿Por qué gusta adquirir regularmente la jalea en este lugar?**

**Objetivo:** Conocer la razón principal por la que el consumidor prefiere adquirir su jalea en este lugar y no en otro.

Características	Frecuencia	Porcentaje
Me queda más cerca	108	47%
Me parece un lugar agradable	33	14%
Porque es un lugar limpio	34	15%
Por amistad	4	2%
Por los precios	101	44%
TOTAL	280 / 232	+ 100%

**¿Por qué gusta adquirir regularmente la jalea en este lugar?**



**Interpretación:**

El 47% de la población manifestó que el hecho de comprar su jalea en el lugar donde lo hace es la cercanía de éste, el 44% afirmó que prefiere ese lugar por los precios.

**Análisis:**

Es ahora bastante importante profundizar en las razones por las cuales los consumidores prefieren comprar su jalea en los Supermercados mencionados anteriormente sobre cualquier otra alternativa.

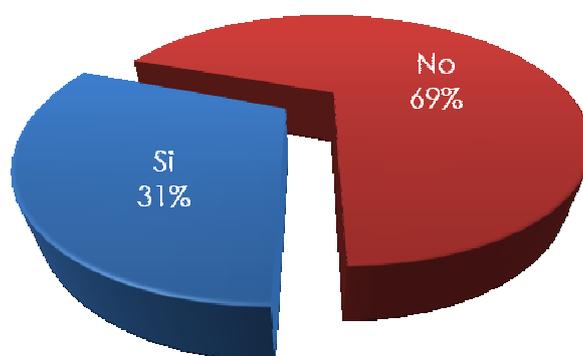
Se determinó que es la accesibilidad que estos tienen lo que les brinda la preferencia de los consumidores, además de esto y nuevamente aparece la variable precio como elemento fundamental. Es decir, que el tener siempre cerca un Supermercado y conseguir ahí precios competitivos lo que hacen que la comercialización de la jalea sea más exitosa a través de los supermercados.

**Pregunta 15. ¿Ha visto o escuchado publicidad sobre Jalea?**

**Objetivo:** Determinar si la población perteneciente al mercado meta ha tenido acceso a algún tipo de publicidad de jalea.

	Frecuencia	Porcentaje
SI	117	31%
NO	266	69%
TOTAL	383	100%

**¿Ha visto o escuchado publicidad sobre Jalea?**



**Interpretación:**

El 69% de la muestra que se trabajó no ha visto publicidad sobre jalea, mientras que un 31% si.

**Análisis:**

La publicidad es una herramienta básica al momento de dar a conocer el producto y tratar de posicionarlo en la mente del consumidor. Por lo que se ha querido averiguar si anteriormente las empresas que ya comercializan su jalea en el mercado han hecho uso de esta herramienta y la manera en que esta impactó en la mente del consumidor.

Los resultados obtenidos muestran que la gran mayoría de la población no ha tenido acceso a anuncios publicitarios de ningún tipo que busquen incrementar los volúmenes de venta de la jalea de ninguna marca.

Sin embargo, si existe una buena parte de la población que si ha percibido publicidad de este tipo de productos, por lo que posteriormente se dan detalles al respecto.

En resumen, se ha identificado una oportunidad más de lograr niveles de venta como los esperados, esto desde el punto de vista que hay una herramienta no utilizada aún y que permitiría, si se utiliza adecuadamente, lograr resultados positivos.

### Pregunta 16. ¿En qué medio la ha visto?

**Objetivo:** Conocer cuál medio de comunicación ha sido el empleado para hacerle llegar un mensaje publicitario al consumidor.

Medio	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	49	42%
Radio	11	9%
Periódicos	27	23%
Revistas	21	18%
Otros	9	8%
TOTAL	117	100%



#### Interpretación:

De las personas que han visto o escuchado publicidad de jalea, el 42% lo ha hecho a través de la televisión, mientras que el 23% a través de los periódicos.

#### Análisis:

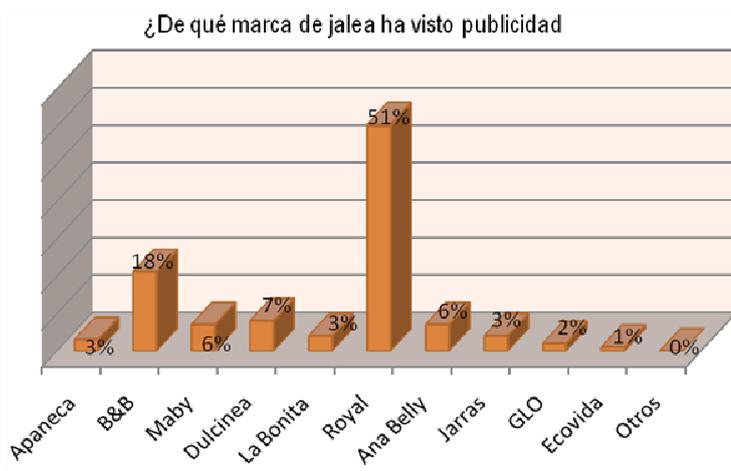
Luego de reconocer la importancia de diseñar y dirigir una estrategia publicitaria hacia el mercado meta, se consultó a las personas que afirmaron si haber tenido acceso a este tipo de publicidad sobre qué medio de comunicación había sido el utilizado para hacerles llegar dicho mensaje.

Se determinó que son los medios masivos de comunicación, como la televisión y los periódicos los utilizados más frecuentemente con este fin. Por esto, con el objeto de utilizar una estrategia de publicidad hacia el mercado potencial, los medios que se recomendarían por el alcance que estos tienen serían tanto la TV como los periódicos de más alta circulación.

**Pregunta 17. ¿De qué marca de jalea ha visto publicidad?**

**Objetivo:** Determinar cuál ha sido la marca de jalea que ha utilizado publicidad para llegar al consumidor.

Marca	Frecuencia	Porcentaje
Apaneca	3	3%
B&B	21	18%
Maby	7	6%
Dulcinea	8	7%
La Bonita	4	3%
Royal	60	51%
Ana Belly	7	6%
Jarras	4	3%
GLO	2	2%
Ecovida	1	1%
Otros	0	0%
TOTAL	117	100%



**Interpretación:** El 51% de las personas que han visto o escuchado publicidad de jalea, ha sido de la marca ROYAL.

**Análisis:** Al consultar a las personas que han tenido acceso a publicidad sobre Jalea se quiso conocer cuál había sido la marca que había hecho uso de este elemento. Se determinó que es la marca extranjera ROYAL la que en la mayor parte de los casos ha intentado llegar al consumidor de esta manera.

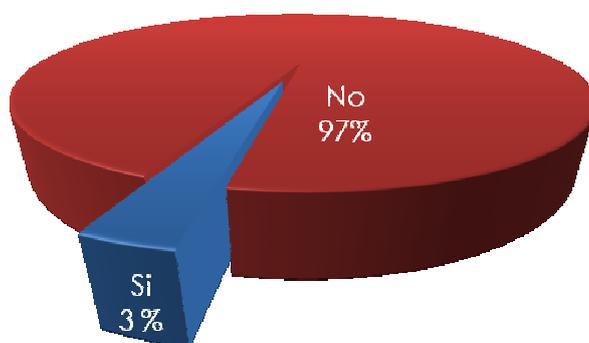
Esto se tendría que relacionar al hecho de que es precisamente esta marca la que goza de mayor presencia en el mercado, por lo que se deduce que son dos variables relacionadas de una forma directamente proporcional.

**Pregunta 18. ¿Ha recibido promociones al momento de comprar jalea?**

**Objetivo:** Averiguar si el consumidor ha recibido algún tipo de promociones al momento de comprar jalea.

	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	5%
NO	220	95%
TOTAL	232	100%

**¿Ha recibido promociones al momento de comprar jalea?**



**Interpretación:** El 95% de las personas encuestadas dijo no haber recibido ningún tipo de promoción del producto, mientras que un 5% restante expreso que si en algún momento recibió dicha promoción.

**Análisis:**

Según los resultados obtenidos, en el mercado de las jaleas no existe mucha promoción destinada para ese producto por lo cual es muy importante tomar en cuenta a la hora de lanzar el producto al mercado.

**Pregunta 19. ¿Qué tipo de promociones ha recibido al momento de comprar jalea?**

**Objetivo:** Averiguar cuáles han sido las promociones que el consumidor ha recibido alguna vez al momento de comprar su jalea.

	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	3	25%
Regalías	7	58%
Otros:	2	17%
TOTAL	12	100%

¿Qué tipo de promociones he recibido al momento de comprar jalea?



**Interpretación:**

El 95% de las personas no han recibido promociones al adquirir su jalea, del 5% restante, la mitad ha recibido regalías y aproximadamente la cuarta parte ha obtenido descuentos al comprar jalea.

**Análisis:**

En esta interrogante se pueden resaltar dos aspectos importantes, los cuales se citan a continuación:

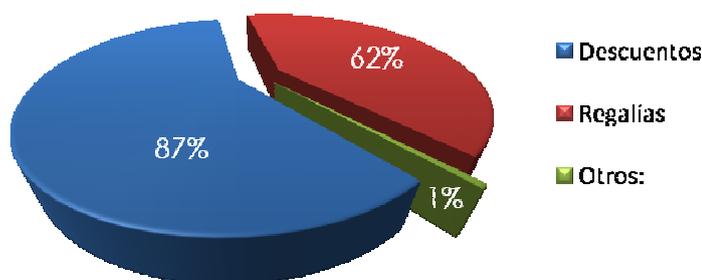
4. Del totalidad de la muestra abordada, nada más un 3% ha recibido algún tipo de promoción al momento de adquirir jalea. Esta cifra muestra una importante deficiencia en los programas promocionales que existen actualmente y presenta la necesidad de ponerlos en marcha de mayor manera al momento de incursionar dicho mercado.
5. De esa pequeña cantidad de personas que han recibido promociones, la mayoría ha sido sujeto de distintos tipos de regalías, en las que se les ha obsequiado cantidades extra de producto o ejemplares de cualquier otro bien de consumo.

**Pregunta 20. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir?**

**Objetivo:** Determinar qué tipo de promociones esperaría recibir el consumidor al momento de comprar su jalea.

	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	206	89%
Regalías	147	63%
Otros:	2	1%
TOTAL	355 / 232	+ 100%

**¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir?**



**Interpretación:**

El 87% de las personas entrevistadas manifestó que las promociones que preferiría recibir al momento de comprar jalea consistirían en descuentos y rebajas en el precio.

**Análisis:**

Por el lado contrario, la tendencia en el caso de los consumidores que esperarían recibir algún tipo de promoción es totalmente diferente, pues es la totalidad de consumidores las que se encuentran en esta situación y que consideran que medidas como éstas serían más que necesarias.

Específicamente, las medidas que los consumidores prefieren al momento de recibir alguna promoción, se basan nuevamente en el precio, pues son los descuentos y rebajas en los precios que el producto normalmente posee las promociones preferidas por los clientes.

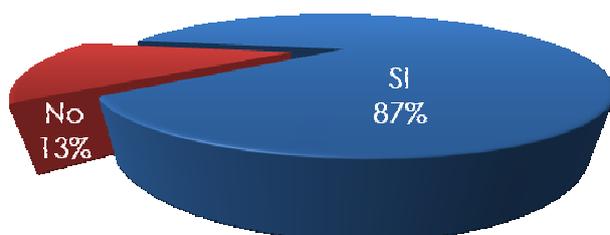
Sin embargo, los obsequios que se puedan otorgar a los consumidores también tienen una importante aceptación.

**Pregunta 21. ¿Estaría usted dispuesto (a) a consumir una nueva marca de Jalea Artesanal de Piña y Fresa?**

**Objetivo:**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	201	87%
NO	31	13%
TOTAL	232	100%

**Esta dispuesto a consumir una nueva marca de jalea**



**Interpretación:**

El 87% de los consumidores de jalea estarían dispuestos a adquirir y consumir una nueva marca de jalea artesanal de piña y fresa.

**Análisis:**

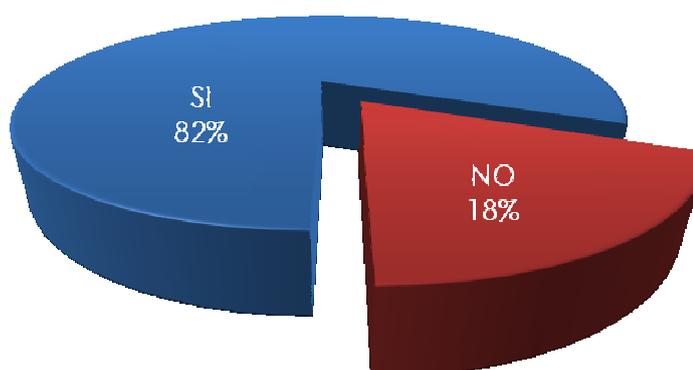
Para la gran mayoría de consumidores de jalea artesanal sería muy atractivo el hecho de tener acceso a una nueva marca de Jalea Artesanal de piña y fresa, considerando que este producto sería de excelente calidad y se manejaría a precios competitivos.

**Pregunta 1: Dentro de la gama de productos que su empresa comercializa, ¿se incluye algún tipo de jalea?**

Objetivo: Determinar qué porcentaje de los negocios considerados como potenciales distribuidores del producto, ya comercializan algún tipo de jalea.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	82%
NO	17	18%
TOTAL	92	100%

**DENTRO DE LA GAMA DE PRODUCTOS QUE SU EMPRESA COMERCIALIZA ¿SE INCLUYE ALGUN TIPO DE JALEA?**



**Interpretación:** El 82% de las empresas que cumplen los requisitos establecidos como posibles distribuidoras de la nueva marca de jalea ya comercializan algún tipo de jalea.

**Análisis:**

Con el fin de conocer cuáles de aquellas empresas que cumplen con las características establecidas al delimitar nuestro universo de posibles distribuidores ya poseen dentro de su gama de productos algún tipo de jalea, se inició la investigación con esta interrogante.

Se logró determinar que la gran mayoría de las empresas que cumplen con las características antes mencionadas si comercializan jalea. Sin embargo si existe una buena parte de empresas que no lo hacen. Para este caso, se descubrió que para el caso de los supermercados, casi en su totalidad venden este tipo de productos. Igualmente para el caso específico de aquellos negocios considerados como minisupers y tiendas de conveniencia, así como aquellos distribuidores mayoristas de productos de consumo y alimentos.

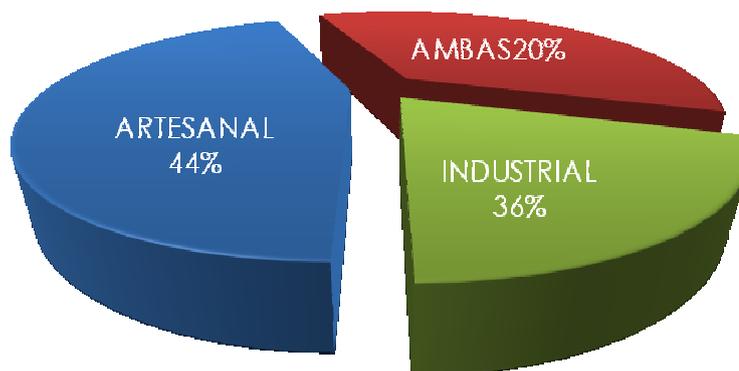
En el caso del otro rubro incluido en este universo, las gasolineras, el producto en estudio, la jalea artesanal, casi no es comercializada por ningún establecimiento.

**Pregunta 2: ¿Qué tipo de jalea comercializa su empresa?**

Objetivo: Establecer cuál es el tipo de jalea mayormente comercializado por aquellos negocios que ya la incluyen en la gama de productos que venden. .

TIPOS DE JALEA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Artesanal	33	44%
Industrial	27	36%
Ambas	15	20%
Total	75	100%

**¿Que tipo de jalea comercializa su empresa?**



**Interpretación:** El 44% de los comercializadores de jalea manifiesta que el producto que vende tiene origen artesanal, mientras que otro 20% vende tanto jalea industrial como artesanal, lo que en total alcanza un 64% de empresas comercializadoras de jalea que ha sido elaborada artesanalmente.

**Análisis:**

Diferenciando la jalea que es elaborada con medios completamente artesanales en todo su proceso de producción con aquella que incluye elementos industriales tanto en su contenido como en sus métodos de elaboración, se ha logrado determinar que, en su mayoría, es la de origen artesanal la más comercializada.

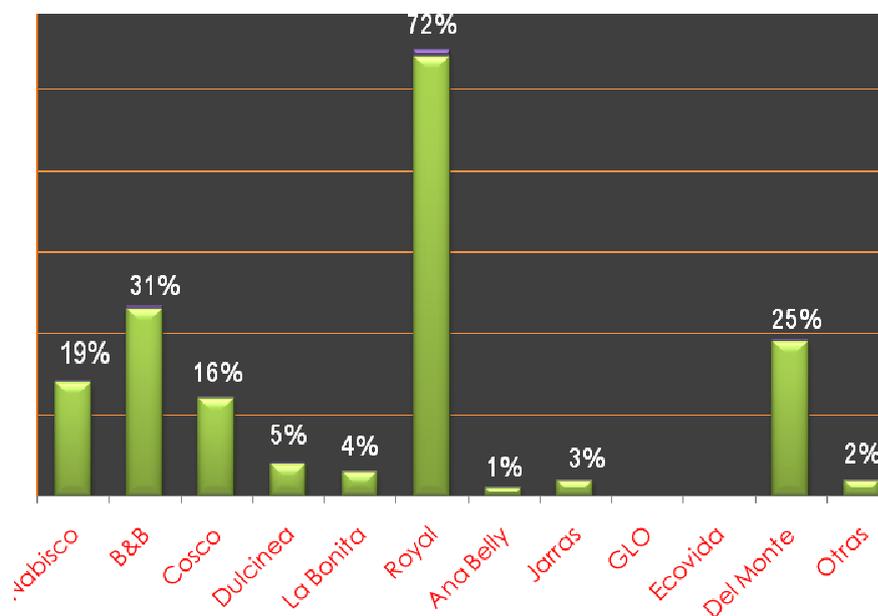
Esto se debe, según lo manifestado por los empresarios, a que las personas que consumen este tipo de productos se preocupan mucho por su salud y la de su familia y consideran que un producto que incluya ingredientes químicos en cantidades elevadas es más dañino que un producto elaborado con ingredientes naturales y a través de un proceso manual casi en su mayoría.

### Pregunta 3: ¿Qué marcas de Jalea comercializa su empresa?

Objetivo: Conocer cuáles son las marcas de Jalea que ya son distribuidas por los negocios que se encargarían de hacer llegar nuestro producto hasta el consumidor.

MARCAS DE JALEA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nabisco	14	19%
B&B	23	31%
Cosco	12	16%
Dulcinea	4	5%
La Bonita	3	4%
Royal	54	72%
Ana Belly	1	1%
Jarras	2	3%
GLO	0	0%
Ecovida	0	0%
Del Monte	19	25%
Otras	2	3%
TOTAL	134 / 75	+ 100%

#### ¿Qué marcas de Jalea comercializa su empresa?



**Interpretación:** El 72% de las empresas que ya venden algún tipo de jalea, lo hacen vendiendo la marca ROYAL, el 31% manifestó que vende jalea marca B & B, para que un 25% comercialice la marca Del Monte y un 19% la marca Nabisco.

**Análisis:**

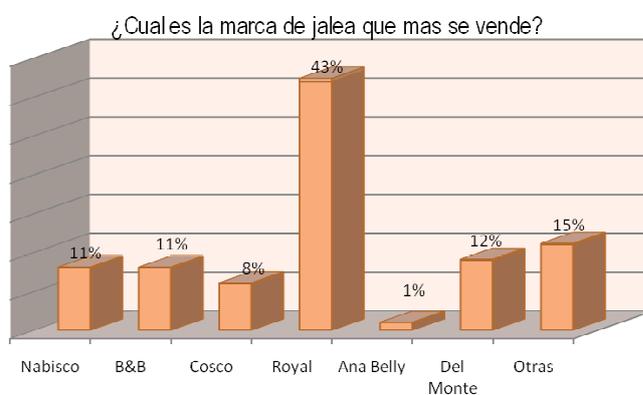
Es evidente que la presencia de la marca Royal tiene en el mercado de la Jalea es sumamente importante. Distribuidas, junto a la marca Nabisco, por Kraft Foods en toda Latinoamérica, son estas marcas internacionales las más comercializadas.

A pesar de esto, existen dos empresas regionales que venden su jalea en el mercado nacional, estas marcas son: B & B y Del Monte. Sin embargo, cabe destacar que existen un par de empresas nacionales que también tienen presencia en el mercado de jaleas comercializando sus propias marcas y que también gozan de buena presencia tomando en cuenta lo grande de la empresa con que compiten.

#### Pregunta 4: ¿Cuál es la marca de jalea que más se vende?

Objetivo: Determinar cuál de todas las marcas de jalea que venden los negocios es la que logra los más altos volúmenes de venta.

MARCA QUE MAS SE VENDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nabisco	8	11%
B&B	8	11%
Cosco	6	8%
Dulcinea	0	0%
La Bonita	0	0%
Royal	32	43%
Ana Belly	1	1%
Jarras	0	0%
GLO	0	0%
Ecovida	0	0%
Del Monte	9	12%
Otras	11	15%
TOTAL	75	100%



Interpretación: Para el 43% de las empresas abordadas la marca de jalea que se vende más es ROYAL, para el 12% es la marca DEL MONTE. Las marcas que les siguen en volúmenes de venta alcanzados según las empresas distribuidoras son NABISCO y B & B. Hay un 15% que manifestó que las más vendidas son otras marcas nacionales.

Análisis: Al preguntarle a las empresas que señalaran puntualmente cuál es la marca más vendida, los resultados siguen resaltando el gran éxito que marcas extranjeras como ROYAL, NABISCO, DEL MONTE Y B & B tienen en el mercado.

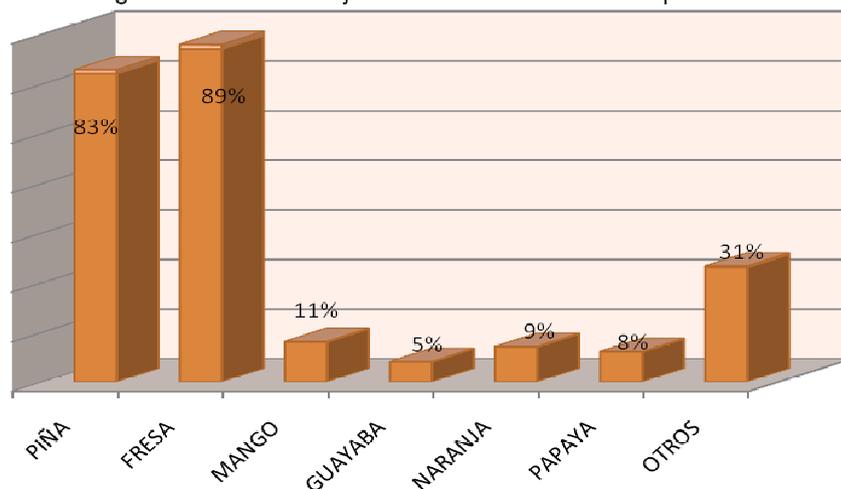
Pero siempre cabe resaltar que si existen marcas de jalea nacional con presencia en el mercado.

### Pregunta 5: ¿Qué sabores de jalea comercializa su empresa?

Objetivo: Averiguar cuáles son los sabores de jalea que ya tienen presencia en el mercado de los comercializadores de jalea.

SABORES	CANTIDAD	PORCENTAJE
PIÑA	62	83%
FRESA	67	89%
MANGO	8	11%
GUAYABA	4	5%
NARANJA	7	9%
PAPAYA	6	8%
OTROS	23	31%
TOTAL	177 / 75	+ 100%

¿Que sabores de jalea comercializa su empresa?



**Interpretación:** El 89% de las empresas encargadas de hacer llegar la jalea hasta el consumidor afirmó que vende Jalea de Fresa, un 83% dijo vender Jalea de Piña. También hay un 11% de empresas que venden Jalea de mango y un 31% de empresas que venden otros sabores entre los que sobresale la jalea de Mora.

#### Análisis:

A fin de conocer cuáles son los sabores de jalea que venden las empresas en estudio se les consultó al respecto, se obtuvo como principales resultados que la gran mayoría de los negocios, casi en su totalidad, comercializan Jalea de Fresa y de Piña.

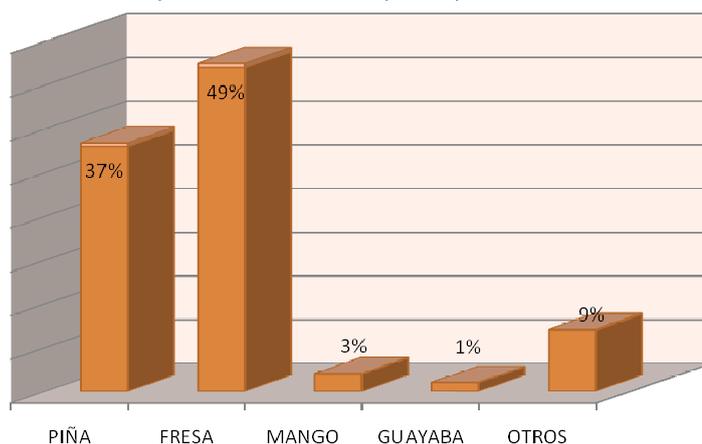
También existe una buena cantidad de empresas que incluyen dentro de la jalea que comercializan sabores como los de Mango e incluso algunos otros como los de Mora y Papaya.

### Pregunta 6: ¿Cuál es el sabor de jalea que más se vende?

Objetivo: Establecer cuál es el sabor de jalea que le permite a los comercializadoras de jalea una mayor obtención de ingresos por venta.

SABORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PIÑA	28	37%
FRESA	37	49%
MANGO	2	3%
GUAYABA	1	1%
NARANJA	0	0%
PAPAYA	0	0%
OTROS	7	9%
TOTAL	75	100%

¿Cual es el sabor de jalea que mas se vende?



Interpretación: La Jalea de Fresa es la más vendida según el 49% de empresas que se encargan de comercializar este tipo de producto, mientras que un 37% piensa que es la Jalea de Piña la más vendida. Hay un 9% que cree que son otros sabores los más vendidos, en su mayoría la Jalea de Mora.

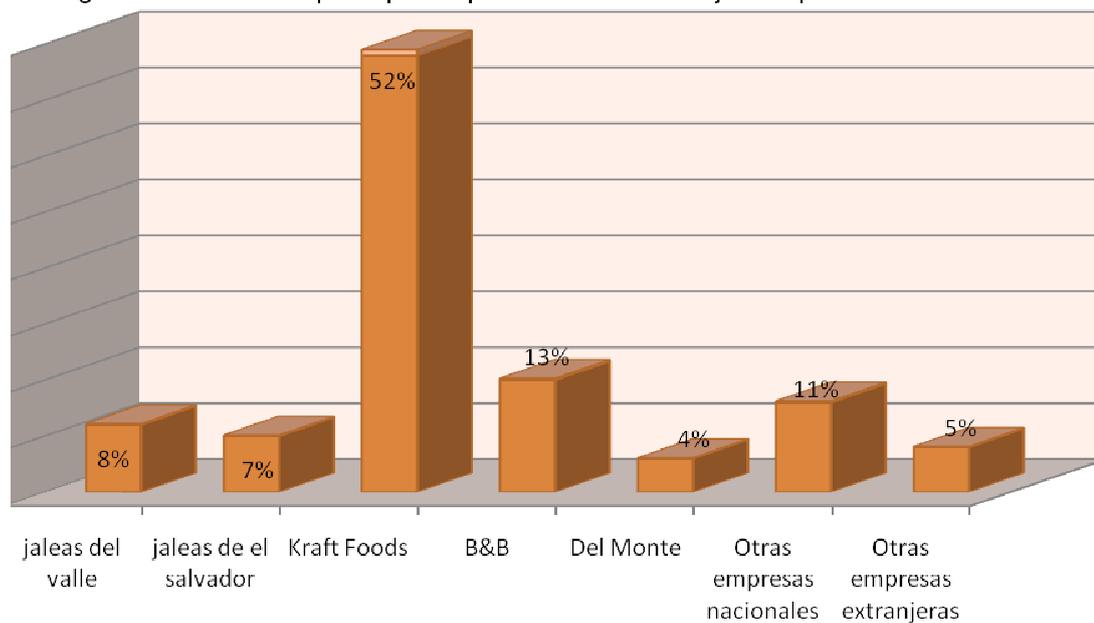
Análisis: Con el objeto de profundizar en la investigación y conocer qué sabores son los que se comercializan mayormente, se logró determinar que definitivamente los sabores de jalea que gozan de la preferencia de los consumidores son los de Fresa y Piña. A pesar de que si existen otros sabores de jalea y que también se logran vender pero en una proporción mucho menor, son estos dos sabores los que son preferidos por la gran mayoría de gente. Todo esto representa una nueva oportunidad en nuestro proyecto de introducir la marca Bella Fruta al mercado, pues son precisamente los sabores de Fresa y Piña los que se elaboran y que se pretende introducir al mercado. Al hecho de que si existen una gran cantidad de negocios que ya comercializan jalea artesanal se le viene a sumar el que los sabores más vendidos sean los que se ofrecerían.

**Pregunta 7: ¿Quién es el principal proveedor de la Jalea que usted comercializa?**

Objetivo: Investigar cuáles son las principales empresas encargadas de abastecer a los distribuidores de jalea.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
jaleas del valle	6	8%
jaleas de el salvador	5	7%
Kraft Foods	39	52%
B&B	10	13%
Del Monte	3	4%
Otras empresas nacionales	8	11%
Otras empresas extranjeras	4	5%
TOTAL	75	100%

¿Quiénes son los principales proveedores de la jalea que ud. comercializa?



**Interpretación:** Un 52% de las distribuidoras de jalea manifestaron adquirir el producto de la empresa Kraft Foods, quien es la que encargada de la importación de las marcas ROYAL y Nabisco. Un 13% dijo adquirir la jalea de la empresa B & B y un 11% afirmó que son empresas nacionales las que le hacen llegar su producto.

**Análisis:**

La empresa internacional Kraft Foods se muestra como el mayor proveedor de Jalea en este mercado al abastecer a los distribuidores de este producto de sus marcas ROYAL y NABISCO, en la misma situación están las empresas regionales que distribuyen las marcas B & B (Guatemala) y Del Monte (México).

Sin embargo, al incluir en las posibles respuestas de esta interrogante a las dos empresas nacionales más importantes en la elaboración y venta de jalea, se logró determinar que también estas poseen una buena presencia en el mercado, ya que una significativa parte de los distribuidores de jalea se abastecen de estas empresas nacionales.

Como se mencionó anteriormente las dos empresas nacionales productoras y comercializadoras de jalea son Jaleas del Valle y Jaleas de El Salvador. Ambas ubicadas en esta capital y que poseen ya varios años de experiencia en la elaboración de Jalea Artesanal y su comercialización tanto a nivel local como internacional.

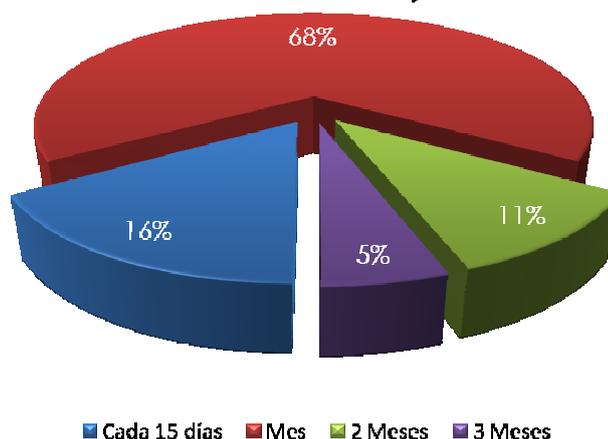
Se muestra como una excelente oportunidad para la empresa que estamos estudiando y su marca Bella Fruta para conocer las razones del éxito de estas empresas nacionales, puesto que según sus propietarios muchos de los procesos que Bella Fruta poseen son similares a los que tuvieron ellos al principio. Incluso, muchas de las prácticas que se tenían aún se mantienen y son precisamente éstas las que abastecen el mercado nacional y regional.

**Pregunta 8: Según su experiencia, ¿con qué frecuencia se abastece de producto a fin de satisfacer la demanda de jalea?**

Objetivo: Medir la frecuencia con que los distribuidores de jalea recurren a sus proveedores a fin de reabastecer las existencias de producto.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada 15 días	12	16%
Mes	51	68%
2 Meses	8	11%
3 Meses	4	5%
TOTAL	75	100%

¿Con que frecuencia se abastece de su producto a fin de satisfacer la demanda de jalea?



**Interpretación:** El 68% de las empresas distribuidoras de jalea se abastecen una vez al mes de producto a fin de satisfacer la demanda de jalea, un 16% lo hace 1 vez cada 15 días y un 11% una vez cada dos meses.

**Análisis:**

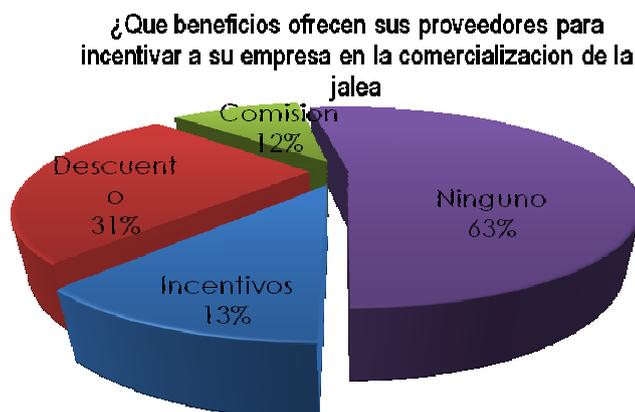
La frecuencia con que las empresas que distribuyen el producto se abastecen del mismo es un indicador claro de la demanda que el mismo pueda tener. En relación directa con los resultados obtenidos en la investigación hecha dentro del universo de los consumidores potenciales, las empresas en su mayoría se abastecen de producto una vez mensualmente, mientras que una fracción menor lo hace una vez cada quince días y un porcentaje casi igual lo hace una vez cada dos meses.

Por lo tanto, en promedio, se puede concluir que el ciclo de rotación de este tipo de producto, tanto de parte de los consumidores como en el caso de el reabastecimiento a los distribuidores de parte de los proveedores se lleva a cabo una vez al mes.

**Pregunta 9: ¿Qué beneficios ofrecen sus proveedores para incentivar a su empresa en la comercialización de la jalea?**

Objetivo: Conocer si las empresas distribuidoras de jalea reciben algún tipo de estímulo de parte de sus proveedores y determinar que tipo de incentivos son los que reciben.

BENEFICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incentivos (Descuentos, regalarle producto)	10	13%
Descuentos	23	31%
Comisiones	9	12%
Ninguno	47	63%
Total	89 / 75	+ 100%



**Interpretación:** La mayoría de las empresas distribuidoras de jalea (63%) manifestaron no recibir ningún tipo de beneficio de parte de sus proveedores, mientras que un 31% afirmó si recibir este tipo de incentivos en forma de Descuentos.

**Análisis:**

Un vacío encontrado durante este estudio es la falta de incentivos que las empresas productoras proporcionan a sus actuales o potenciales distribuidores, elemento que habría que fortalecer ya que es de crucial importancia dirigir algún tipo de estímulo a aquellos negocios que facilitan llegar al consumidor.

Aunque si existe una buena parte de empresas que ofrecen descuentos y regalías a sus distribuidores, éstas manifiestan que ésta es una acción clave en el incremento de sus volúmenes de ventas.

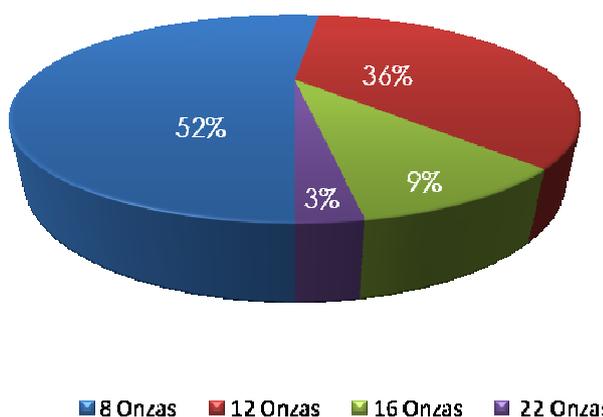
Con lo anterior se concluye que como parte de las acciones a tomar al implementar un Plan de Mercadeo sería fortalecer los lazos entre los fabricantes y distribuidores o implementarlos en el caso de que no existan.

**Pregunta 10: ¿Qué tamaño tienen las presentaciones de jalea que usted comercializa?**

Objetivo: Averiguar qué cantidad de jalea contiene cada una de las presentaciones individuales que las empresas comercializan.

TAMAÑO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8 Onzas	39	52%
12 Onzas	27	36%
16 Onzas	7	9%
22 Onzas	2	3%
TOTAL	75	100%

¿Que tamaño tienen las presentaciones de jalea que ud. comercializa?



**Interpretación:** El 52% de las empresas distribuidoras de jalea la venden en presentaciones de 8 onzas, el 36% lo hacen en presentaciones de 12 onzas.

**Análisis:**

La demanda del producto, en cuanto al preferencia de los consumidores y a la frecuencia de consumo de la jalea, han determinado que la presentación de 8 onzas es la más aceptada por los clientes. Esta es la razón por la cual la mayoría de las empresas se inclinan a comercializar jalea en presentaciones de este tamaño.

La siguiente presentación más comercializada es la de 12 onzas, la cual también goza de bastante aceptación y permite a las empresas ofrecer al público un producto que pueda satisfacer sus necesidades.

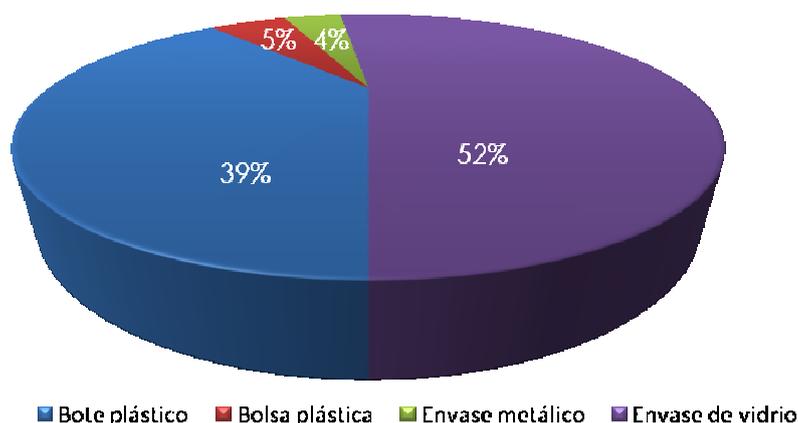
El período en el cual la jalea puede mantener su calidad sin llegar a su fecha de caducidad es relativamente más corto que el de otros productos, por esto, las presentaciones de jalea de 16 y 22 onzas son raramente comercializadas por las empresas.

**Pregunta 11: ¿Qué tipo de envase posee la presentación de jalea que usted comercializa?**

Objetivo: Investigar qué tipo de envase es el mayormente utilizado para comercializar la jalea por las empresas distribuidoras.

TIPO DE ENVASE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bote plástico	29	39%
Bolsa plástica	4	5%
Envase metálico	3	4%
Envase de vidrio	39	52%
TOTAL	75	100%

¿Que tipo de envase posee la presentación de jalea que Ud. comercializa?



**Interpretación:** El 52% de las empresas comercializadoras de jalea la venden en presentaciones de vidrio, mientras que un 39% lo hacen en botes de plástico.

**Análisis:**

El gran interés de la población en obtener un producto de calidad y sobre todo que ésta sea lo más duradera posible sin llegar a afectarse por el contacto con el medio, ha determinado que el envase más demandado en este tipo de producto de consumo es el de vidrio.

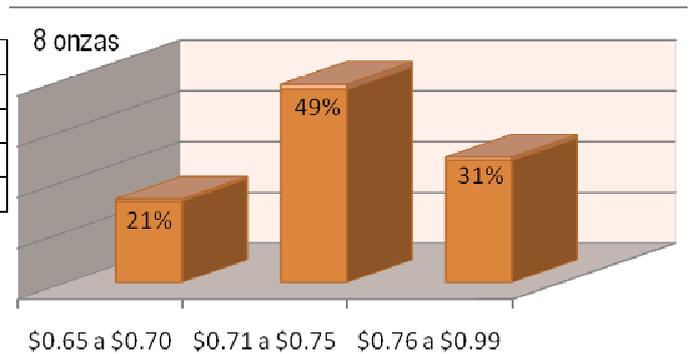
Lo anterior es la principal causa por la que la gran mayoría de empresas utilizan este envase para hacer llegar la jalea al consumidor.

Los envases de plástico ofrecen casi la misma seguridad al producto y son un poco más económicos, por esto también muchas empresas venden la jalea en este tipo de envase. Sin embargo, sigue siendo el envase de vidrio el preferido por los consumidores y el que sin lugar a dudas ofrece mayor seguridad al contenido del producto.

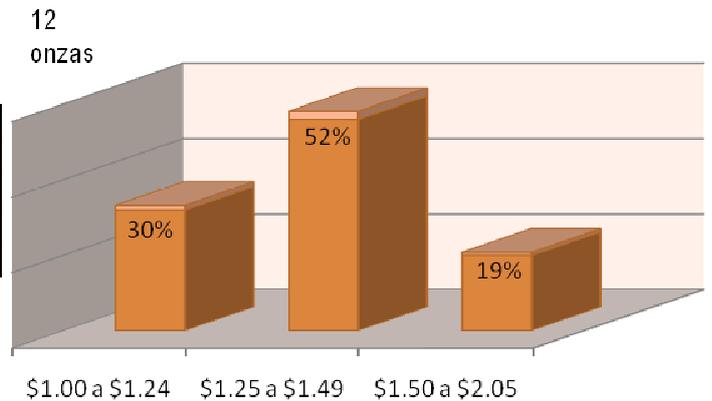
**Pregunta 12: ¿Cuál es el precio que usted ofrece al comprador de la jalea?**

Objetivo: Determinar cuál es el precio que las empresas distribuidoras ofrecen al consumidor para el caso específico de cada una de las presentaciones o tamaños.

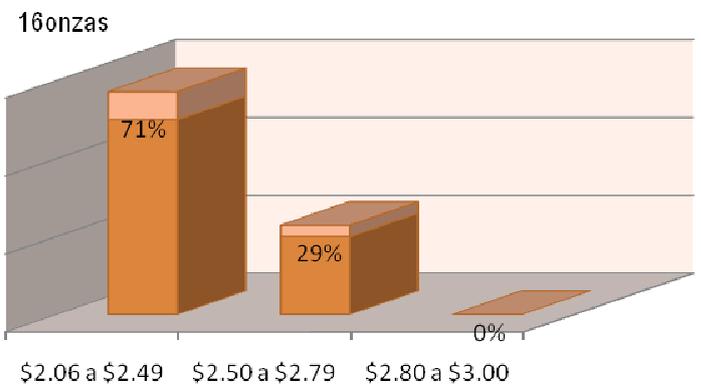
8 oz	precios	Cantidad	porcentaje
	\$0.65 a \$0.70	8	21%
	\$0.71 a \$0.75	19	49%
	\$0.76 a \$0.99	12	31%
		39	100%



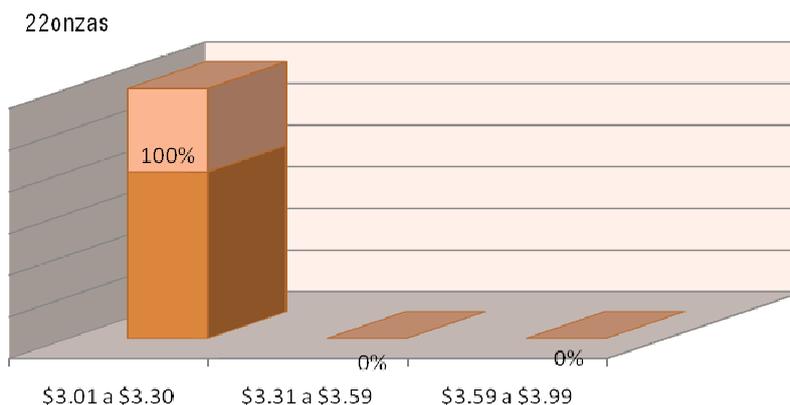
12 oz	Precio	cantidad	Porcentaje
	\$1.00 a \$1.24	8	30%
	\$1.25 a \$1.49	14	52%
	\$1.50 a \$2.05	5	19%
		27	100%



16 oz	Precio	cantidad	porcentaje
	\$2.06 a \$2.49	5	71%
	\$2.50 a \$2.79	2	29%
	\$2.80 a \$3.00	0	0%
		7	100%



	Precio	cantidad	Porcentaje
22 oz	\$3.01 a \$3.30	2	100%
	\$3.31 a \$3.59	0	0%
	\$3.59 a \$3.99	0	0%
		2	100%



**Interpretación:** Para el caso de las presentaciones de 8 onzas, el precio más común ofrecido por las distribuidoras es de \$0.71 a \$0.75; las empresas que venden presentaciones de 12 onzas lo hacen en su mayoría a precios entre los \$1.25 y \$1.49; las pocas empresas que venden presentaciones de 16 onzas la venden a \$2.06 en promedio.

#### **Análisis:**

Para las empresas comercializadoras de jalea existe la necesidad de encontrar un equilibrio entre lo que el consumidor exige en cuanto a precios y los márgenes de ganancia que la misma empresa espera obtener.

Como los precios son una variable más que importante en el proceso de decisión de compra de parte de los consumidores es sumamente importante que las empresas puedan ofrecer precios competitivos sin sacrificar los márgenes de utilidad obtenidos ni la calidad del producto que se ofrece.

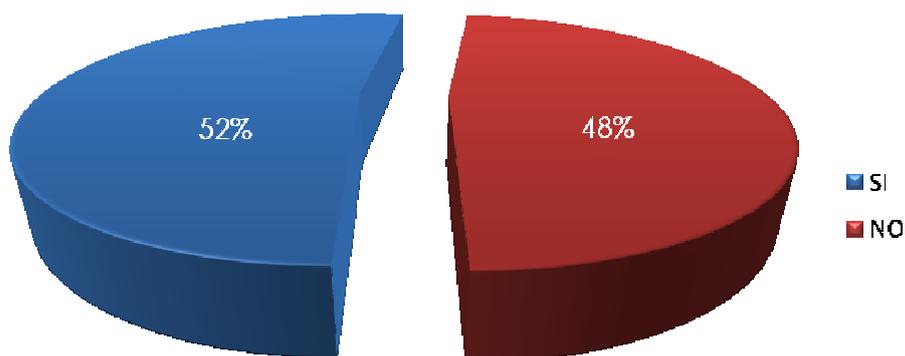
En este sentido, se ha determinado que los precios que las empresas ofrecen actualmente para las diferentes presentaciones de jalea poseen estos dos criterios como las principales fuentes al momento de establecer dichos precios.

**Pregunta 13: ¿Considera que los márgenes de utilidad que su empresa obtiene a través de la comercialización de la jalea son satisfactorios?**

Objetivo: Medir el grado de satisfacción que las empresas distribuidoras perciben de la comercialización de la jalea a fin de establecer que disposición existe de mantener la venta de este tipo de producto .

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	52%
NO	36	48%
TOTAL	75	100%

¿Considera que los márgenes de utilidad que su empresa obtiene a través de la comercialización de la jalea son satisfactorios?



**Interpretación:** El 52% de las empresas consideran que los resultados obtenidos de la comercialización de la jalea son satisfactorios. Para el 48% restante dicho resultado no los satisfacen.

**Análisis:**

En relación con la interrogante anterior, los márgenes de rentabilidad que le dejan a cada una de la empresas comercializadoras de jalea tienen relación directa con los precios que se puedan ofrecer para que el consumidor se incline hacia la obtención del producto.

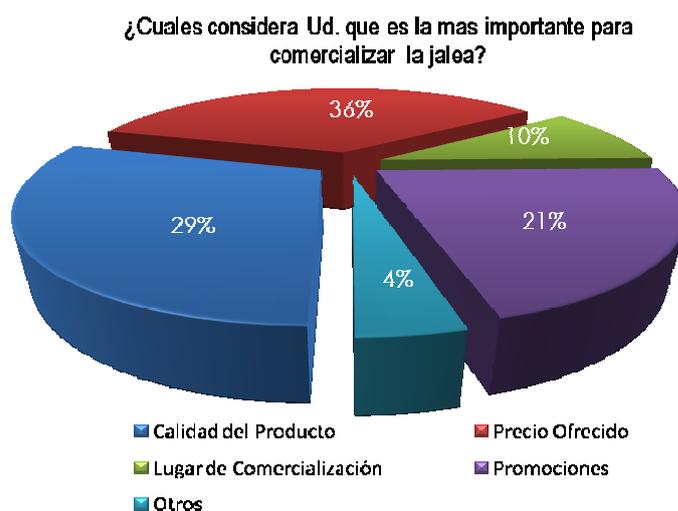
Las opiniones divididas que se obtuvieron en las que prácticamente la mitad de las empresas perciben como satisfactorios los resultados obtenidos y la otra mitad se siente insatisfecha con los mismos, son un indicativo de la gran necesidad que existe de realizar un análisis exhaustivo a fin de encontrar el equilibrio que permita a las empresas ofrecer precios competitivos que ayuden a incrementar los volúmenes de venta y que además coadyuven a mejorar los márgenes de rentabilidad que se obtienen.

Existe la posibilidad de que este incremento de la rentabilidad venga directamente del incremento en el volumen de las ventas y no del aumento en los precios.

**Pregunta 14: De las siguientes variables, ¿Cuál considera usted que es la más importante para comercializar la jalea?**

Objetivo: Conocer el punto de vista de las empresas encargadas de hacer llegar el producto hasta el consumidor en cuanto a que factor influye de mayor manera al momento de vender la jalea.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad del Producto	22	29%
Precio Ofrecido	27	36%
Lugar de Comercialización	7	9%
Promociones	16	21%
Otros	3	4%
TOTAL	75	100%



**Interpretación:** Para el 36% de las empresas el factor mas importante al momento de comercializar la jalea es el precio, para el 29% es la calidad del producto la que tiene la mayor importancia. Un 21% de las distribuidoras de jalea afirma que son las promociones que se puedan ofrecer las más importantes.

**Análisis:**

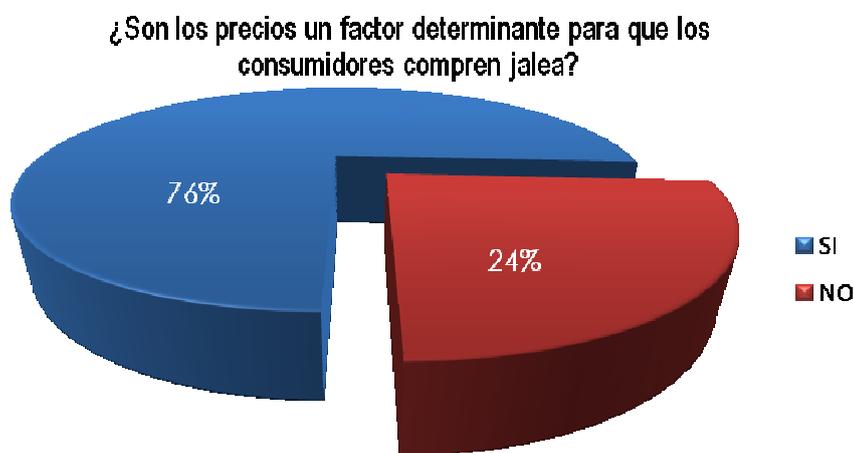
Sigue siendo evidente la importancia que tienen tanto la calidad del producto que se comercializa como el precio al que se vende. Como ya se mencionó, el equilibrio en ambos factores permitirá el éxito del producto a comercializar.

La venta del producto de origen artesanal, permite a las empresas ofrecer precios más bajos y resaltar que el producto es más saludable y de calidad al incluir ingredientes completamente naturales y procesos manuales en su mayoría.

**Pregunta 15: ¿Son los precios un factor determinante para que los consumidores compren jalea?**

Objetivo: Determinar si los precios son una variable influyente en el éxito o fracaso de la comercialización de jalea.

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	57	76%
NO	18	24%
TOTAL	75	100%



**Interpretación:** El 76% de las empresas encargadas de distribuir jalea considera que los precios son un factor determinante para que los consumidores adquieran jalea.

**Análisis:**

Definitivamente, el factor más importante e influyente en la comercialización de la jalea es el precio que pueda ofrecerse a los consumidores, puesto que según las mismas empresas que la venden el comportamiento de los consumidores en cuanto a la compra del producto es inversamente proporcional a los precios que el producto tiene, aumentando si el precio baja y disminuyéndose si el precio sube.

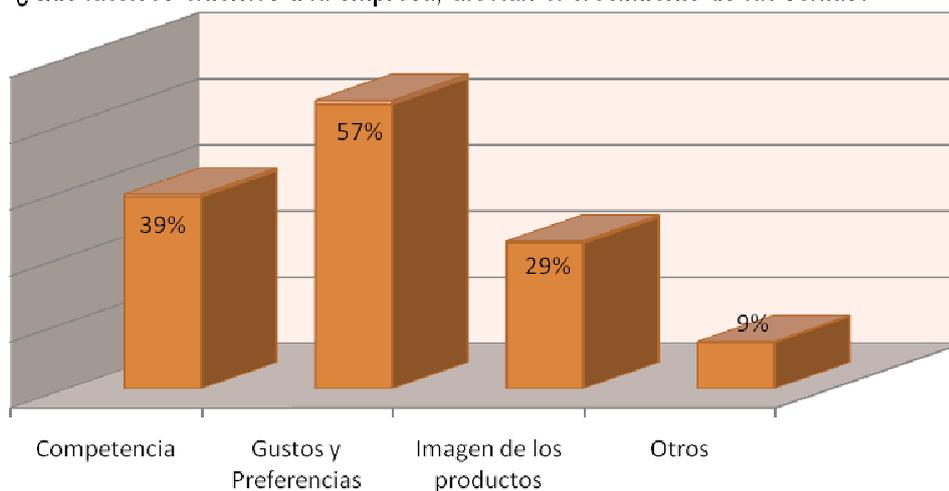
Después de esto, se pretendería detenerse un poco más en la parte del Plan de Mercadeo a elaborar que corresponda a las estrategias de precio, a fin de poner en marcha todas aquellas medidas que permitan ofrecer al consumidor un producto de calidad a bajos precios y que sobre todo permita mantener o mejorar la rentabilidad que las comercializadoras reciben.

**Pregunta 16: ¿Qué factores externos a la empresa, afectan el crecimiento de las ventas?**

Objetivo: Conocer cuáles son aquellas variables ajenas a la empresa que tienen incidencia en la comercialización de la jalea.

REPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Competencia	29	39%
Gustos y Preferencias	43	57%
Imagen de los productos	22	29%
Otros	7	9%
TOTAL	101 / 75	+ 100%

¿Que factores externos a la empresa, afectan el crecimiento de las ventas?



**Interpretación:** Para el 57% de los negocios que comercializan jalea en el municipio de San Salvador los Gustos y preferencias de los consumidores influyen de manera importante en los resultados que este negocio les deja. Un 39% también considera importante la influencia de la competencia, el 29% considera la Imagen del Producto como factor influyente.

**Análisis:**

Luego de determinar que el precio es la variable interna más importante en el negocio de la jalea, pasamos a evaluar aquellas variables ajenas a las empresas productoras y comercializadoras, en las que se determinó que la mayor influencia recae en los gustos y preferencias de los consumidores y en la fuerza que ejercen los competidores directos que las empresas poseen.

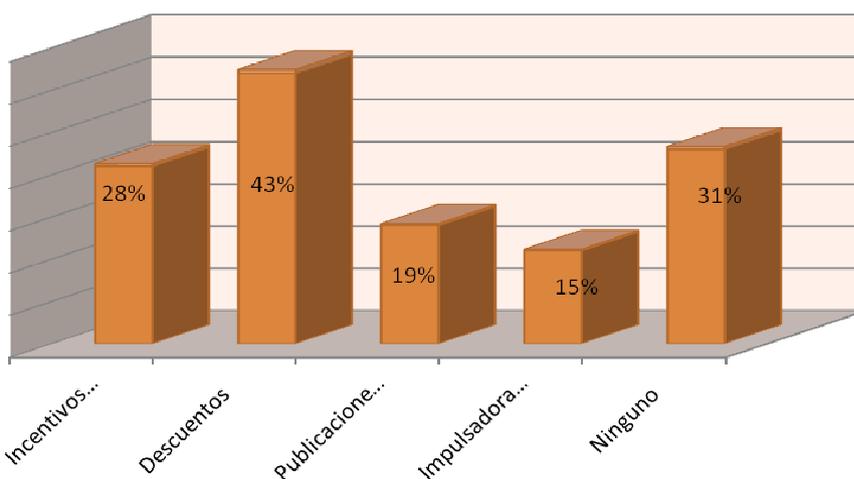
Son estas variables las que merecerán mayor atención en el Plan de Mercadeo a implementar.

**Pregunta 17: ¿Qué medidas se toman en su empresa a fin de incrementar los volúmenes de venta de productos como la jalea?**

Objetivo: Puntualizar que acciones se ejecutan en las empresas distribuidoras con el objeto de estimular la preferencia del consumidor hacia la jalea que se comercializa.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incentivos (Descuentos, regalarle producto)	21	28%
Descuentos	32	43%
Publicaciones / anuncios	14	19%
Impulsadoras (Display)	11	15%
Ninguno	23	31%
TOTAL	101 / 75	+ 100%

¿Que medidas se toman en su empresa a fin de incrementar los volúmenes de venta de productos como la jalea?



**Interpretación:** Con el fin de incrementar los volúmenes de venta del producto, un 43% de las empresas ofrecen descuentos a sus compradores de jalea, un 28% les ofrecen regalarle algún otro producto o mayor cantidad del mismo, un 19% realiza algún tipo de publicación. Destacando que un 31% de las empresas no realiza ninguna acción con este objetivo.

**Análisis:**

El punto más importante a destacar en este punto es el hecho de que una tercera parte de las empresas no realicen acciones de ningún tipo para estimular la compra del producto de parte de los consumidores, por lo que sería indispensable reforzar estos puntos al tratar de incrementar este tipo de medidas imitando a aquellas que ofrecen descuentos y regalos a sus compradores, además de poner enmarca algún otro tipo de medidas.

### TABULACIÓN DE DATOS DE FOCUS GROUP

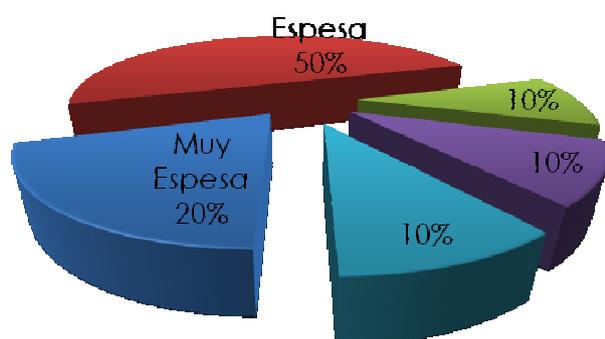
**Pregunta No. 1:** ¿Qué le parece la consistencia de la jalea?

**Objetivo:** Conocer el punto de vista del consumidor sobre la consistencia de la jalea.

#### PIÑA

Consistencia	Frecuencia	Porcentaje %
Muy Espesa	2	20%
Espesa	5	50%
Normal	1	10%
Delgada	1	10%
Muy Delgada	1	10%
Total	10	100%

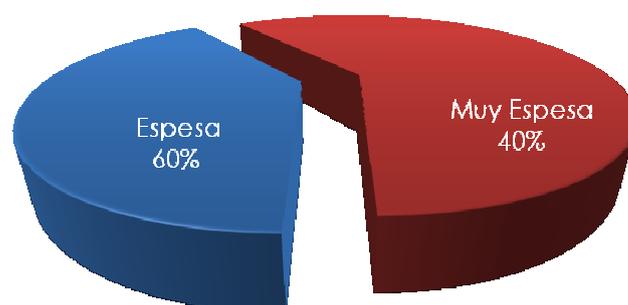
#### consistencia de piña



#### FRESA

Consistencia	Frecuencia	Porcentaje %
Muy Espesa	4	40%
Espesa	6	60%
Normal	0	0
Delgada	0	0
Muy Delgada	0	0
Total	10	100%

#### Consistencia de fresa



#### Análisis:

La primera característica de la jalea a evaluar es su consistencia, estableciendo rangos que la clasifican desde muy espesa hasta muy delgada. En el caso de la jalea de piña, un total del 70% afirmó que es espesa o muy espesa, sin embargo, hubieron opiniones que la clasificaron como delgada y hasta de muy delgada. Para el caso del sabor de fresa, la totalidad de la muestra la calificó de espesa y muy espesa.

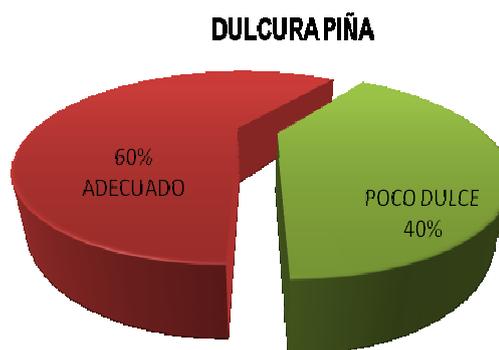
Por lo tanto, se logra concluir que la consistencia de ambos sabores de jalea es Espesa, destacando que en su mayoría esta cualidad se encuentra en un rango aceptable para el consumidor.

Pregunta No. 2: ¿Le gusta la dulzura de la jalea?.

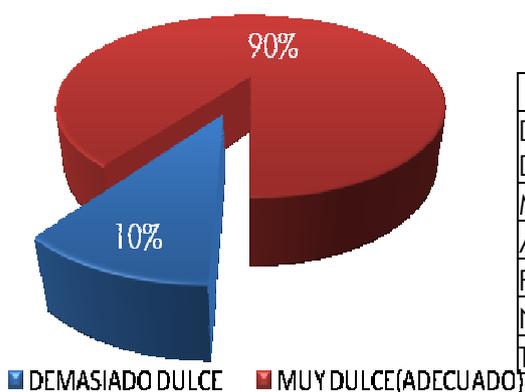
**Objetivo: Conocer la opinión del consumidor sobre el nivel de dulzura de la jalea.**

Tabla de Frecuencias:

DULZURA	PIÑA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEMASIADO DULCE	0	0%
MUY DULCE	0	0%
ADECUADO	6	60%
POCO DULCE	4	40%
NADA DULCE	0	0
TOTAL	10	100%



### DULCURA FRESA



DULZURA	FRESA	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEMASIADO DULCE	1	10%
MUY DULCE	0	0%
ADECUADO	9	90%
POCO DULCE	0	0
NADA DULCE	0	0
TOTAL	10	100%

### Análisis:

Como siguiente característica básica a evaluar para el caso de ambos sabores de jalea es el grado de dulzura que éstos tienen. El intervalo de opciones que se le presentaban al consumidor iba desde Nada Dulce hasta Demasiado Dulce. Como punto intermedio se permitió evaluar la dulzura del producto en un nivel adecuado si el consumidor así lo decidía.

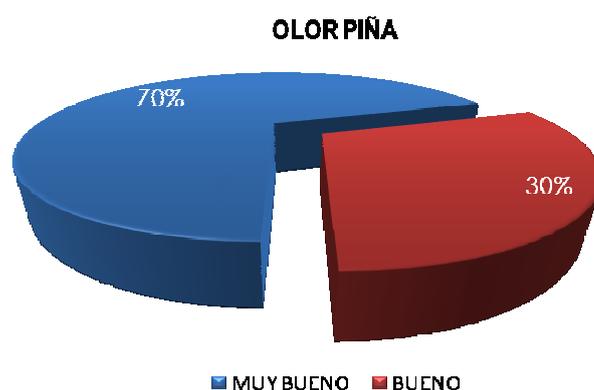
Y efectivamente, para ambos sabores, la dulzura del producto fue clasificada como adecuada en su mayoría, sin embargo, la jalea de piña fue evaluada como poco dulce por una buena parte de los consumidores.

Pregunta No. 3: ¿Cómo considera el olor de la jalea?.

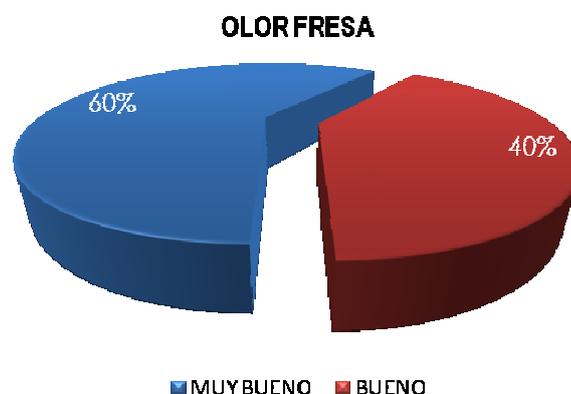
**Objetivo: Conocer el punto de vista del consumidor sobre el olor de la jalea.**

Tabla de Frecuencias:

PIÑA		
OLOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0
MUY BUENO	7	70%
BUENO	3	30%
REGULAR	0	0
MALO	0	0
TOTAL	10	1



FRESA		
OLOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0
MUY BUENO	6	60%
BUENO	4	40%
REGULAR	0	0
MALO	0	0
TOTAL	10	100%



**Análisis:**

Pasamos ahora a determinar la manera en que el consumidor percibe el olor de cada uno de los productos. Utilizando una escala que va desde malo hasta excelente se determinó que la población, en su mayoría, considera el olor de ambos productos como muy bueno para que la muestra restante lo califique como bueno.

Lo anterior arroja resultados más que positivos en lo que a esta característica del producto respecta ya que para la totalidad de la población consultada la jalea de piña y fresa tienen un muy buen olor.

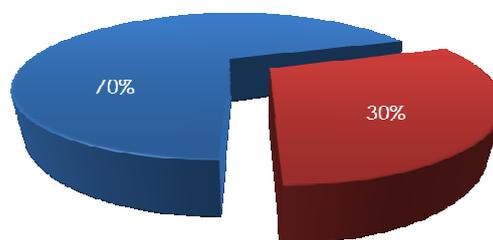
Pregunta No.4: Si su respuesta anterior es afirmativa ¿Con qué frecuencia consume jalea?.

**Objetivo: Averiguar que tan a menudo consume jalea la persona evaluado.**

#### PIÑA

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNA VEZ A LA SEMANA	7	70%
DIARIO	3	30%
TOTAL:	10	100%

#### ¿CON QUE FRECUENCIA CONSUME JALEA?

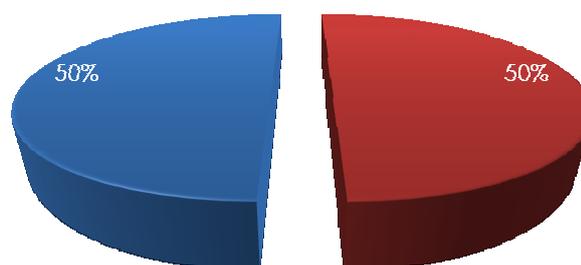


■ UNA VEZ A LA SEMANA ■ DIARIO

#### FRESA

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNA VEZ A LA SEMANA	5	50%
DIARIO	5	50%
TOTAL:	10	100%

#### ¿CON QUE FRECUENCIA CONSUME JALEA FRESA?



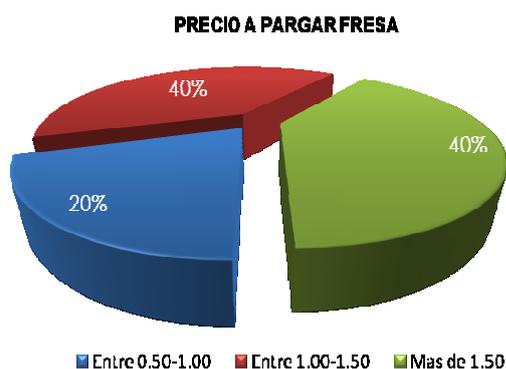
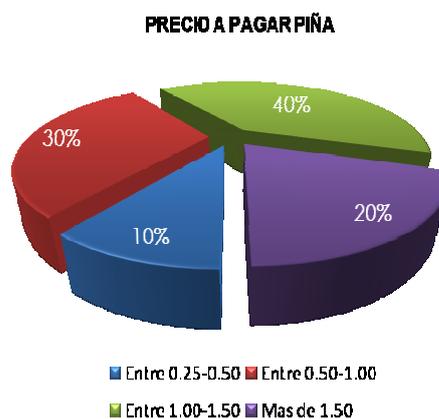
Análisis:

Ya que se ha determinado que la mayoría de la población consume jalea con cierta frecuencia, ahora es necesario determinar exactamente cada cuanto tiempo se consume el producto. Los resultados arrojan que la jalea de piña es consumida en su mayoría una vez por semana, mientras que la de fresa arroja resultados compartidos, en los que una parte de los encuestados consumen jalea una vez al día y el resto una vez a la semana.

Pregunta No. 5: ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por la presentación de 8 onzas de la jalea?.

**Objetivo:** Determinar el valor monetario que la persona le da a nuestro producto.

PIÑA		
PRECIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 0.25-0.50	1	10%
Entre 0.50-1.00	3	30%
Entre 1.00-1.50	4	40%
Mas de 1.50	2	20%
TOTAL	10	100%

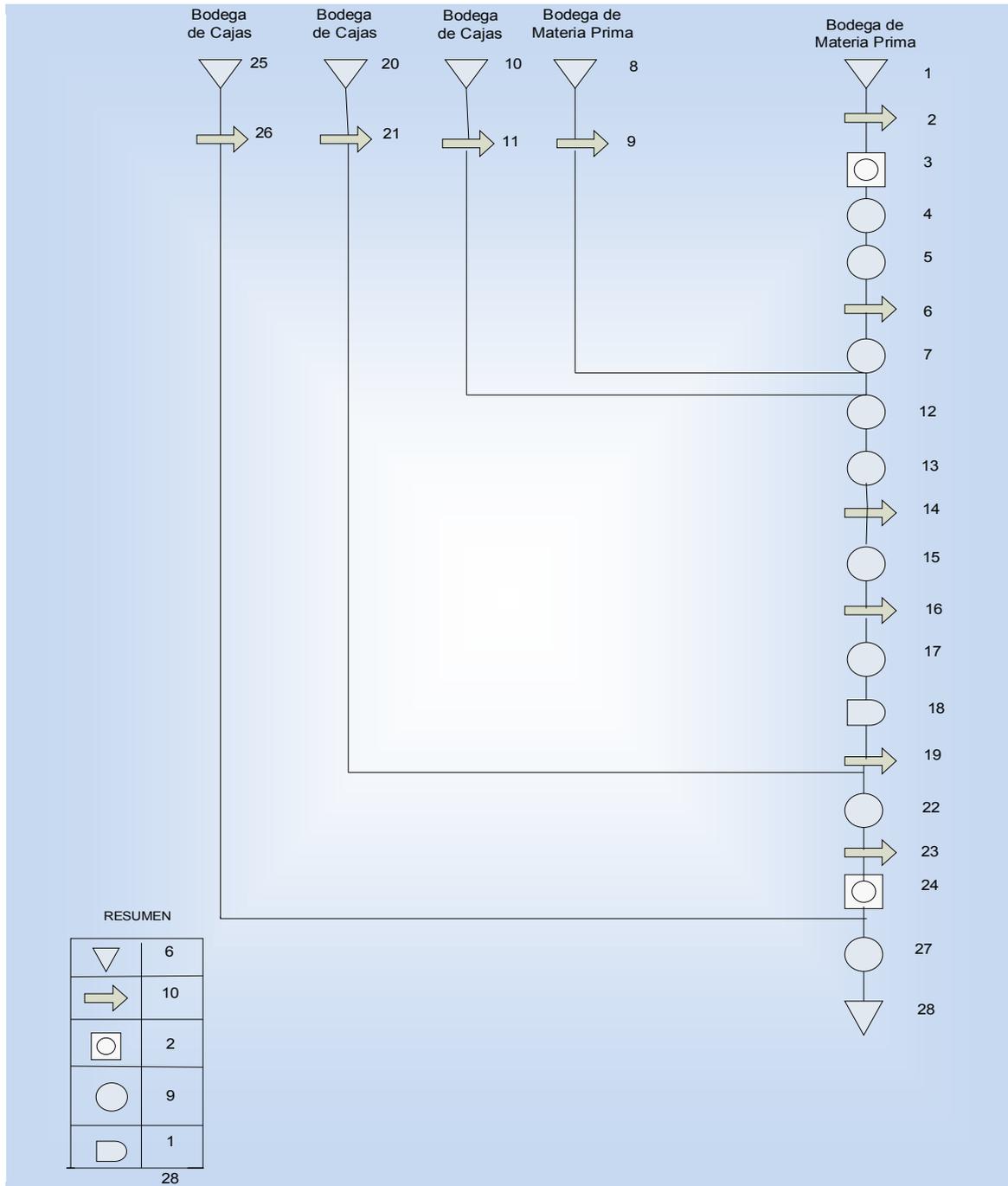


FRESA		
PRECIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 0.25-0.50	0	0%
Entre 0.50-1.00	2	20%
Entre 1.00-1.50	4	40%
Mas de 1.50	4	40%
TOTAL	10	100%

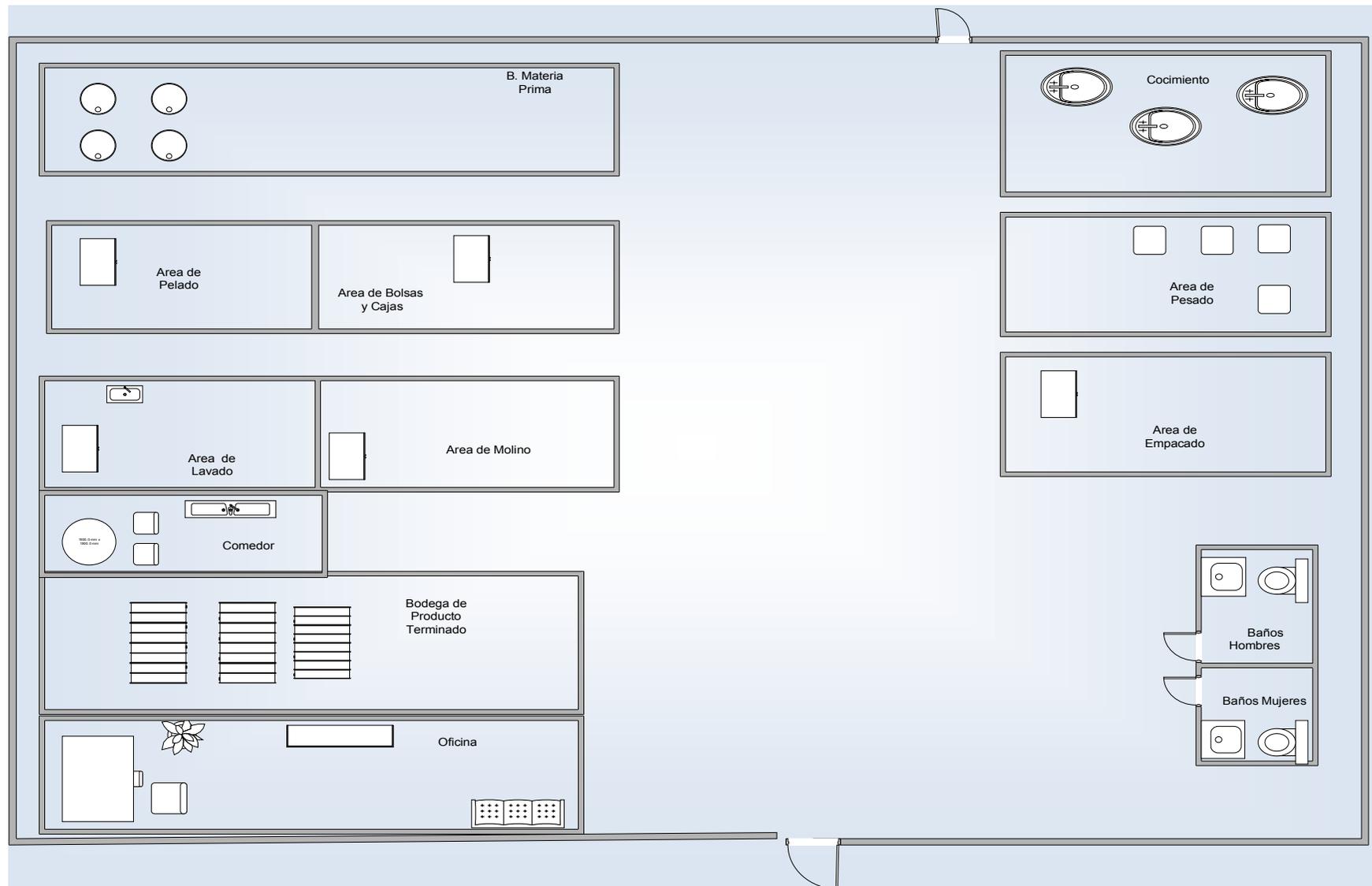
**Análisis:**

Se consultó a los consumidores qué precio consideraban apropiado para la presentación de 8 onzas. Se determinó que para ambos sabores los consumidores considerarían justo pagar entre \$1.00 y \$1.50

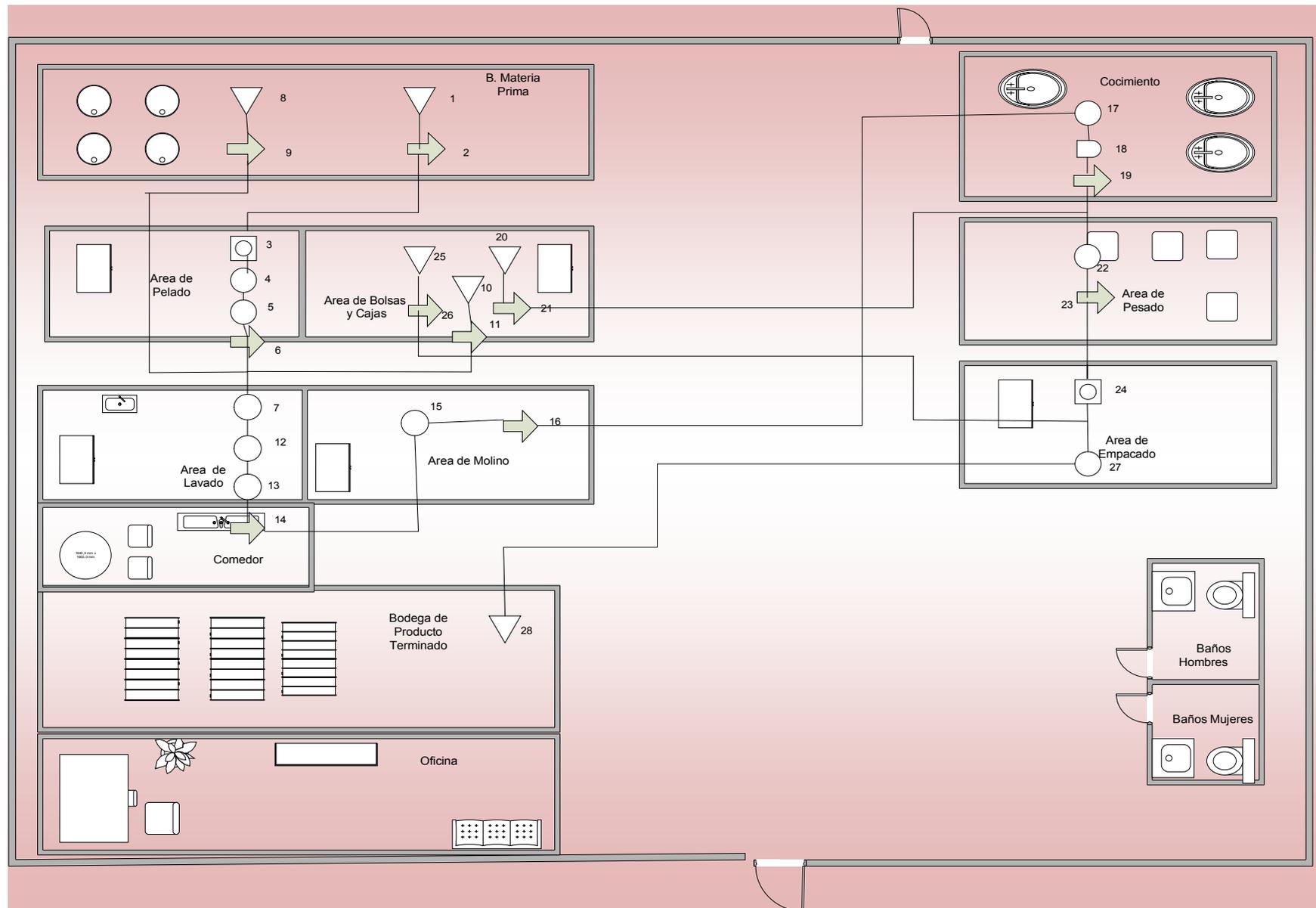
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN



## DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA



## DIAGRAMA DE RECORRIDO



**CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA BELLA FRUTA****Misión**

Ofrecer a nivel nacional las mejores jaleas y frutas cristalizadas a la más alta calidad e higiene, hecho con los recursos necesarios y de manera artesanal para satisfacer e impresionar al paladar de todas las personas que las prueben, por su sabor y variedad.

**Visión**

Alcanzar una capacidad competitiva mayor y ser reconocido por nuestros usuarios a través de su consumo constante y periódico de nuestros productos

**Políticas**

Trabajar de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.

Mantener el orden y la extrema Higiene en el lugar de Trabajo.

Trabajar de la mejor manera posible atendiendo las disposiciones y consejos de sus superiores.

Hacer saber a sus superiores posibles inconvenientes y quejas del proceso de producción o del ambiente de trabajo.

Acatar todas las medidas de seguridad en el proceso de producción.

Nota: Estas políticas fueron detalladas por nosotros de acuerdo a lo necesario, ya que la empresa actualmente no cuenta con unas establecidas.

### Valores

La empresa se basa en valores de convivencia social e igualdad como:

Honestidad: Una de las bases fundamentales al funcionamiento de la empresa es la honestidad con sus clientes, empleados y usuarios para garantizar todos los movimientos internos y externos de la forma mas transparente posible.

Solidaridad: La empresa esta ampliamente ligada con sus empleados y clientes, comprendiéndoles en sus formas de pensar y ajustando diferentes aspectos de la empresa para el mejor funcionamiento del mismo y ayudar a ambas partes, así como también ayudar al sector trabajador joven para ayudarles a entrar al mercado laboral.

Transparencia: Como sinónimo de la honestidad la empresa en ampliamente apoyada en los marcos legales vigentes en nuestro país y da a conocer esta información sin ningún vicio oculto en el mismo.

Amabilidad: Este es una de las partes fundamentales para el trato del cliente ya que sin ellos la empresa no existiría, la amabilidad también hacia los empleados y cualquier otra persona ya que esto ayuda a un mejor rendimiento optimo de la misma.

Confiabilidad: Como consecuentemente a la honestidad y la transparencia la empresa se ha ganado la confiabilidad de los clientes y los entes reguladores ya que su política de trabajo lo ha garantizado.

Responsabilidad: La empresa es alta mente responsable de sus obligaciones, tanto fiscales, laborales y con cualquier proveedor que financie el funcionamiento de la empresa ya que sin la responsabilidad la empresa carecería de otros valores como lo es la honestidad, confiabilidad, etc. Lo cual se considera como un valor importante e inherente en el funcionamiento de la misma.

### **Objetivos**

A continuación se presentan los objetivos más importantes de la empresa:

- Obtener y mantener clientes nuevos ofreciéndoles productos de calidad a precios competitivos así como una relación estable y confiable.
- Ofrecer a la fuerza laboral estabilidad a fin de promover una conducta de pertenencia y un compromiso en los empleados con la organización.
- Mantener niveles de crecimiento.
- Demostrar la importancia que tiene la producción artesanal en nuestro país.
- Ser económicamente competitivos a cualquier clase de mercado comestible.

### **Metas**

Con relación a los objetivos, también se detallan las metas de la empresa:

- Que nuestros productos se ubiquen en cada hogar salvadoreño.
- Que se conozca la importancia de la producción artesanal en nuestra economía y ser un ejemplo de ello.
- Abarca a corto plazo en una opción importante de consumo diario de nuestros productos a nivel departamental.
- Activar y ayudar al desarrollo de nuestra economía.

## ÁREAS PRINCIPALES DE LA PLANTA

<p><b>Bodega de Materia Prima e Ingredientes</b></p>	 A photograph of a warehouse area. In the foreground, there are several large blue plastic jerrycans. Behind them, there are stacks of white sacks, likely containing raw materials or ingredients. The floor is concrete and appears somewhat dirty. In the background, there are wooden shelves and a doorway leading to another area.
<p><b>Bodega de Recipientes</b></p>	 A photograph of a storage area for containers. There are several large green and blue plastic jerrycans. Above them, there are wooden shelves holding many smaller, light-colored containers, possibly jars or small buckets. A green hose is coiled on a wooden post on the right side. The area is somewhat cluttered and appears to be a storage area for various types of containers.
<p><b>Bodega de Productos Terminados</b></p>	 A photograph of a storage area for finished products. There are many stacks of white cardboard boxes. The boxes have a logo that includes a pineapple and the word "JALEA". Some boxes are stacked on pallets, and some are on the floor. The area is well-lit and appears to be a storage area for finished goods.

Área de Pelado Cortado y Picado



Área de Lavado



Área de Molino



**Área de Cocimiento**



**Área de Pesado**



**Área de Empacado**



## GLOSARIO

**ANALISIS FODA:** Es el estudio sistémico que permite identificar los factores internos y externos que interactúan con el proyecto, sus impactos positivos o negativos, concluyendo con la formulación de estrategias que faciliten su ejecución.

Factores Externos: Oportunidades y Amenazas.

Factores internos: Fortalezas y Debilidades.

**CADENA DE VALOR:** Es un modelo que clasifica y organiza los procesos del negocio con el propósito de organizar y enfocar los programas de mejoramiento.

**CALIDAD:** Es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costos, adecuado a las necesidades del mercado; por medio del cual se satisfacen las necesidades del cliente haciendo las cosas bien y ofreciendo al cliente lo

**CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO:** Son las fases de aceptación en un mercado para un bien o servicio, estas fases son: lanzamiento,

crecimiento, madurez saturación declive y abandono.

**CLIENTE:** Persona u organización que realiza una operación de compra.

**COMERCIALIZACIÓN:** Actividades que aceleran el movimiento de bienes y servicios desde el fabricante hasta el consumidor, y que incluye todo lo relacionado con la publicidad, distribución, técnicas de mercado, planificación del producto, promoción, investigación y desarrollo, ventas, transporte almacenamiento de bienes y servicios.

**COMPETITIVIDAD:** Es la posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.

**CONTROL:** Actitud de enfrentar una situación o manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidas.

**COSTO:** Valor concedido de una entidad para la elaboración de bienes o servicios.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Forma como actúa una empresa, es decir los valores, los códigos, la historia con los cuales se rige la organización.

**CULTURA:** es el conjunto de todas las ideas importantes que comportan los miembros de una comunidad ideas como: Normas, Valores, Actitudes y creencias.

**DEMANDA:** Es la solicitud de bienes y servicios con respaldo de poder de compra.

**DESARROLLO ECONÓMICO:** El crecimiento de la riqueza de un país que ayuda a mejorar el nivel de vida de sus habitantes a través de mejoras en los empleos, poder adquisitivo y políticas de desarrollo social.

**DESARROLLO TECNOLÓGICO:** Actividad orientada a la solución de problemas de los ámbitos social, productivo y de servicios, haciendo uso de los resultados de la investigación, o bien de las experiencias de índole práctica.

**DESARROLLO:** Criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas.

**DIAGNÓSTICO:** Situación actual de la organización.

**DIAGRAMA DE FLUJO:** Lenguaje gráfico realizado para la definición, análisis, o solución de un problema en la cual se utilizan símbolos para representar las operaciones, los datos, los flujos, los equipos y otras variables. Permite visualizar en forma rápida la secuencia lógica de un proceso.

**DIAGRAMA DE PROCESO:** Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:** es un enfoque sistemático para la dirección del [cambio](#) estratégico que consiste en establecer el funcionamiento de la empresa, por medio de la planificación de la estrategia y de la capacidad, dar una respuesta estratégica actual a través de la dirección de [problemas](#) estratégicos y proporcionar un manejo sistemático de problemas [resistencia](#) durante la implantación estratégica.

**DIRECCIÓN:** Es aquel elemento de la administración en que se logra la realización de todo lo planeado, por medio de las autoridad del

administrador ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila que se cumpla en forma adecuada todas las ordenes emitidas. La dirección es parte esencial y central de la administración a la cual se debe subordinar y ordenar todos los demás elementos.

**EFFECTIVIDAD:** es el proceso de dirección organización optima entre cinco elementos: producción, eficiencia satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

**EFICACIA:** Es una medida de la producción en relación con los inputs humanos y otros tipos de recursos.

**EMPRESA:** Institución caracterizada por las organizaciones de los factores económicos de la producción. Cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad.

**ESTADO DE RESULTADO:** es el estado mediante el cual se presenta el volumen total de

todos los Ingresos y Gastos incurridos por la entidad durante el periodo que abarca el mismo con el objetivo de poder conocer si la entidad ha obtenido Beneficio o Pérdida por la gestión realizada.

**ESTRATEGIAS:** Constituyen el plan global de acción para alcanzar un objetivo determinado. Los objetivos se cumplen por medio de las estrategias, para facilitar las actividades.

**FILOSOFÍA INSTITUCIONAL:** es el extracto de la misión y los principios combinados. Una filosofía bien descrita ayudará a crear una imagen única que los diferenciará y posicionará en un mercado competido.

**FLUJO DE EFECTIVO:** Son las estimaciones de entradas (ingresos) y salidas (costos) estimados de dinero en períodos estimados.

**FUNCIÓN:** Actividad directiva relacionada con la creación de una estructura formal donde se definen las tareas y responsabilidades.

**GASTO:** Coste de un recurso usado para crear un ingreso. El gasto es la cantidad en la cuenta de pérdidas y ganancias como una deducción de los ingresos.

**GESTIÓN:** es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:** Parte de la investigación de comercialización que estudia el modelo de mercado, mide el alcance y naturaleza del mismo e identifica sus características. La investigación de mercados procede a la comercialización.

**LIDER:** Persona que, en un determinado momento o lugar, a través de su conducto modifica, dirige o controla las actitudes y

comportamiento de otras personas, a las que se denomina seguidores.

**LIDERAZGO:** Estilo de dirigir un grupo de actividades centradas en un líder. Este toma la mayoría de las decisiones, orientadas a un cometido, y deja libertad de acción a sus subordinados.

**MEJORA CONTINUA:** Es la planificación de actividades de la Organización, basada en la innovación para conseguir cambios profundos que permitan mejorar la situación de la misma, en base a una actividad constante de aplicación de pequeños pasos de mejora.

**MERCADEO:** Lugar donde convergen los compradores y vendedores.

**META:** es el resultado que se pretende alcanzar en un plazo determinado para avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y, si es posible, calidad.

**MÉTODO:** es el modo estructurado y ordenado de obtener un resultado, descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos.

**METODOLOGÍA:** es el conjunto de estrategias, procedimientos, métodos o actividades intencionadas, organizadas, secuenciadas e integradas, que permitan el logro de aprendizaje.

**MEZCLA DE MERCADEO:** Es el conjunto de herramientas tácticas del mercadeo controlables (precio, producto, plaza y promoción), que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado.

**MEZCLA PROMOCIONAL:** Es la combinación de cuatro elementos de la promoción: ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y publicidad; por medio de los cuales se busca informar al mercado acerca de los beneficios que ofrece un bien o servicio para posicionarse cuidadosamente en la mente de los clientes.

**MISIÓN:** Es la naturaleza de ser de una empresa se refiere a las actividades que realiza en este momento tomando en cuenta ¿que se hace? ¿Cómo se hace? ¿Para quién se hace?

**MODELO:** es la representación simplificada de un objeto o proceso en la que se representan algunas de sus propiedades

**MUESTRA:** es un subconjunto de casos o individuos procedente de una población.

**NEGOCIO:** Cualquier transacción de: compra y venta de servicios con afán de lucro.

**OBJETIVOS:** Son los resultados a alcanzar de una empresa en un plazo determinado, pueden planearse a corto, mediano y largo plazo, deben ser concretos, claros y factibles, ubicados en el tiempo y medibles.

**OFERTA:** Conjunto de las cantidades de una marca que se pone a la venta a todos los

precios posibles en un instante durante un periodo.

**OPERACIÓN:** es la acción simple en la que podemos dividir una tarea.

**ORGANIGRAMA:** Presentación grafica de las relaciones e interrelaciones dentro de una organización, identificando líneas de autoridad y responsabilidad.

**ORGANIZACIÓN:** Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente los programas que tales políticas inspiran.

**ORGANIZAR:** es el proceso de poner a dos o más personas a trabajar juntas de manera estructuradas para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

**PEQUEÑA EMPRESA:** es toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados

y que sus ingresos anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con 10 o menos ocupados.

**PLAN DE ACCIÓN:** Explicación detallada de los pasos y recursos necesarios para implementar los objetivos individuales o departamento.

**PLAN DE NEGOCIOS:** Es una descripción detallada del proyecto concreto que una empresa desea emprender o mejorar; incluye un conjunto de aspectos claves para el éxito del emprendimiento, relacionados con la producción del bien o servicio, con la comercialización y los resultados que se estima obtener con su operación, durante un determinado período de tiempo.

**PLAN OPERATIVO:** es el que plantea los proyectos o actividades específicos (de acuerdo con el plan estratégico) que se llevará a cabo y

el cronograma y los recursos necesarios para completar dichos proyectos o actividades.

**PLAN:** Es el resultado del proceso de planificación. Es un documento en el cual se deja constancia de las decisiones tomadas en el proceso de planificación, con el objetivo de optimizar los escasos recursos disponibles.

**PLANEACIÓN:** es la etapa en la que se desarrollan actividades relacionadas con la definición de objetivos, metas, métodos, tareas, tiempos, estándares (formas deseables en como debe darse el proceso), instrumentos, indicadores.

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** Contribuye a que un gerente este mas alerta a los cambios dinámicos de las oportunidades y amenazas que pueda tener una empresa ayudando a unificar las decisiones relacionadas con las estrategias que toman los directivos en toda la organización, creando una actitud proactiva contrarrestando a

decisiones reactivas y defensivas. Se parte siempre de un diagnóstico.

**PLAZA:** Comprende las actividades de la empresa que ponen el producto o los servicios a disposición de los consumidores meta.

**POLÍTICAS:** Es el conjunto de actividades, y más concretamente la orientación de las mismas, que se desarrollan para conseguir un objetivo general o a largo plazo.

**PRECIO:** Valor de un producto o bien, expresado en unidades monetarias.

**PRESUPUESTO:** es la expresión cuantificada de un plan de actuación fijado para la empresa o para alguna de las actividades que la misma desarrolla.

**PROCEDIMIENTO:** es el conjunto de actividades de manera especificadas, ordenadas, dirigidas a la consecución de una meta o fin.

**PROCESO DE FLUJOGRAMA:** Es una técnica utilizada para la clasificación y análisis de las actividades de la organización en términos de las diversas operaciones individuales, transferencia, punto de inspección y almacenaje y hacer estas actividades tan factibles, económicas y eficaces como sea posible.

**PRODUCTIVIDAD:** se define como el aumento o disminución de los rendimientos, originado en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital, técnica, etc. Razón entre la producción (bienes y servicios) total por unidad de insumos (recursos productivos) en un periodo de tiempo dado.

**PRODUCTO:** Es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado.

**PROMOCIÓN:** Sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto con la esperanza de influir en los

sentimientos, creencias o comportamientos del receptor o destinatario.

**PRONÓSTICO:** es el análisis de lo que va a suceder en función de los datos que se conocen o de situaciones similares.

**PROVEEDORES:** Personas naturales o jurídicas que venden bienes, prestan servicios.

**PROYECTO:** Conjunto de acciones que son necesarios realizar para alcanzar un objetivo, previamente establecido limitado por parámetros, temporales, tecnológicos, políticos, institucionales, económicos ambientales.

**PUBLICIDAD:** Es una forma de comunicación, realizada a través de los medios de comunicación (TV, radio, prensa, vallas, etc.) Es pagada y patrocinada por el anunciante. Conjunto de métodos y actividades llevados a cabo por una empresa para dar a conocer un producto en mercado y fomentar su demanda

**PUNTO DE EQUILIBRIO:** Técnica utilizada para determinar los niveles más bajo de producción o ventas a las cuales puede funcionar un proyecto sin poner en peligro la viabilidad financiera. En el punto de equilibrio no existe ni pérdida ni ganancia.

**RECURSOS:** Son todos aquellos elementos necesarios, tanto tangibles como intangibles, para que una organización cumpla con sus objetivos.

**REGLAS:** Normas que dictan la acción o la abstención, pero que no permiten la discrecionalidad.

**SERVICIO:** Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

**SISTEMA:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**TAREA:** Fracción de trabajo que debe ejecutarse para realizar una acción concreta.

**TÉCNICA:** Compuesta de reglas, normas y procedimientos. Tiene como fin mejorar o perfeccionar la realización de un fenómeno, de un proceso o estructura.

**VALORES:** constituyen el núcleo fundamental de la organización, se puede lograr un futuro

mejor si la cultura, principios morales y educativos, los aplicamos con sentido común a las circunstancias que se vayan presentando siguiendo metas previstas.

**VISIÓN:** Es lo que una empresa quiere llegar a ser en el futuro, es la manifestación de la imaginación creativa para llegar a ser lo que todavía no existe y convertir a la empresa en lo que todavía no es.