



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

TEMA: REPOSICIONAMIENTO DE LA MARCA MC DOUGAL  
PARA AUMENTAR SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO  
REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE **INGENIERO EN CIENCIAS  
EMPRESARIALES, MARKETING.**

Autor  
**Angélica Lucía Florencia Ayón**

Tutor  
**Otto Cabello**

SAMBORONDÓN, Noviembre de 2012

## **RECONOCIMIENTO**

El trabajo que a continuación voy a presentar va dedicado a mi familia quienes han sido mi apoyo y guía durante mi vida y me han acompañado durante cada paso de mi carrera.

También va dedicado a mis maestros, quienes con paciencia compartieron conmigo sus experiencias y vivencias sembrando en mí lecciones y aprendizajes importantes que me han ayudado en diferentes aspectos de mi vida.

Finalmente, este trabajo está dedicado a ustedes, sus lectores, quienes al igual que yo buscan ideas innovadoras y creativas que permitan al Ecuador desarrollar y comercializar productos de calidad amparados en una estrategia que contribuya su desarrollo sostenible.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	III
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO .....	1
1.1.1 Situación General de las mayores empresas y marcas de cereales en el país .....	2
1.1.2 Situación Actual del Ecuador (económica, social y política) .....	2
1.2 PROBLEMA Y OPORTUNIDADES .....	4
1.2.1 Problema .....	4
1.2.2 Opciones para superar el problema .....	4
1.2.3 Oportunidades .....	4
1.2.4 Justificación .....	4
1.3 ALCANCE .....	5
1.4 OBJETIVO GENERAL .....	5
1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	5
1.6 MARCO DE REFERENCIA .....	5
1.7 MARCO TEÓRICO .....	9
1.8 METODOLOGÍA .....	10
<b>2. ESTUDIO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>10</b>
2.1 MISIÓN Y VISIÓN .....	10
2.1.1 Misión .....	10
2.1.2 Visión .....	10
2.1.3 Valores Corporativos .....	10
2.2 ORGANIGRAMA INICIAL .....	10
<b>3.- ESTUDIO DE MERCADO (MARKETING ESTRATÉGICO) .....</b>	<b>11</b>
3.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	11
3.1.1 Participación de mercado .....	11
3.1.2 Penetración de Mercado .....	12
3.1.3 Ciclo de vida de la Industria .....	12
3.1.4 Top of Mind .....	15
3.2 ANÁLISIS FODA .....	16
3.2.1 Fortalezas .....	16
3.2.2 Oportunidades .....	16
3.2.3 Debilidades .....	16
3.2.4 Amenazas .....	17
3.2.5 Matriz Foda .....	17
3.2.6 Matriz de Perfil Competitivo .....	17
3.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	19
3.3.1 Segmentación de la Demanda .....	19
3.3.2 Decisión de compra de los consumidores .....	20
3.3.3 Poder Adquisitivo de los compradores .....	21
3.3.4 Determinación y Estimación de la Demanda .....	21
3.3.5 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter .....	22
3.4 MARKETING TÁCTICO .....	25
3.4.1 Producto .....	25
3.4.1.1 Presentaciones .....	25
3.4.1.2 Envases .....	26
3.4.1.3 Logotipo e Isotipo .....	27
3.4.1.4 Ciclo de vida del producto .....	28
3.4.2 Precio .....	28
3.4.2.1 Método de Fijación de Precio .....	29
3.4.2.2 Precio a los canales de venta .....	29
3.4.3 Plaza .....	29
3.4.3.1 Canales de Distribución .....	30

3.4.4 Promoción .....	31
3.4.4.1 Tipo de Promoción .....	31
3.4.4.2 Medios a pautar y costos .....	33
3.4.4.3 Materia P.O.P a usar .....	33
<b>3.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DEL MERCADO .....</b>	<b>35</b>
<b>3.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>38</b>
3.6.1 Definición del Problema .....	38
3.6.2 Objetivo de la Investigación de Mercado .....	38
3.6.3 Tipo de Investigación .....	39
3.6.4 Hipótesis .....	39
3.6.5 Diseño de Encuesta .....	39
3.6.6 Población Objetivo .....	40
3.6.7 Resultados de las Encuestas .....	42
<b>4.- PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>46</b>
4.1 INVERSIÓN .....	46
4.2 COSTOS Y GASTOS .....	46
4.3 ESTADO DE RESULTADOS .....	46
4.4 FLUJO DE CAJA .....	46
4.5 CALCULO DEL VAN, TIR Y ROI .....	47
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo tiene como objetivo establecer las estrategias y acciones de Marketing necesarias para realizar el reposicionamiento de la marca Mc. Dougal de Kellogg's y a su vez generar un incremento en las ventas.

El trabajo inicia con la descripción principal del problema, objetivos, estudio organizacional, segmentación de mercado, comportamiento del consumidor ecuatoriano y sus hábitos de consumo en el desayuno e investigación de mercado.

Una vez establecidos los resultados de la investigación de mercado se analizará cual es la percepción y recordación de la marca frente a los consumidores para poder decidir si justifica aplicar un plan estratégico a la marca.

Finalmente, se presenta un plan financiero que permitirá alcanzar el objetivo de reposicionamiento planteado donde se detallará la inversión necesaria y el cronograma, considerando los costos de la inversión y el retorno de la misma.

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Antecedentes del Proyecto**

Los cereales son el producto básico en la alimentación a nivel mundial por sus características nutritivas y porque su consumo se da en su mayoría en el desayuno que de acuerdo a investigaciones es la comida más importante del día.

El consumo de los cereales es un tema que siempre ha estado renovándose debido a la importancia de su consumo en el régimen alimenticio de todo ser humano.

El incremento en el consumo de cereales se ve reflejado por un cambio en los hábitos donde la población ha tomado mayor conciencia sobre la importancia de mantener una dieta balanceada para tener una buena salud. Los diferentes beneficios de su consumo constituyen uno de los mayores retos para las empresas fabricantes por crear un producto diferenciado y que logre una considerable participación en el mercado.

Entre los beneficios del consumo de cereales que los consumidores valoran destacan los siguientes:<sup>1</sup>

- Ricos en carbohidratos
- Alto nivel de fibra
- Bajo contenido en grasa
- Alto contenido de minerales
- Variedad de vitaminas

El actual consumo de cereales a nivel mundial es de aproximadamente 1900 millones de toneladas<sup>2</sup>.

En Ecuador, pese a haber sido líderes del mercado nacional de cereales, la marca Mc. Dougal ha sido desplazada en las últimas décadas por marcas de cereales importados como Kellogg's y Nestlé.

Bajo este nuevo escenario, Mc Dougal ha tenido que enfrentarse a varios problemas. Entre los más importantes: falta de incentivo de compra y bajo nivel de recordación de marca.

El mercado de los cereales sean estos de producción nacional o extranjera está enfocado en brindar un producto diferenciado, de buena calidad y precio. Hoy en día en el mercado ecuatoriano existen muchas marcas de cereales que ofrecen los mismos beneficios que Mc Dougal

---

<sup>1</sup> Mindshare Ecuador 2011, Investigación de mercado de cereales

<sup>2</sup> Kellogg Ecuador 2012, Departamento de Mercadeo.

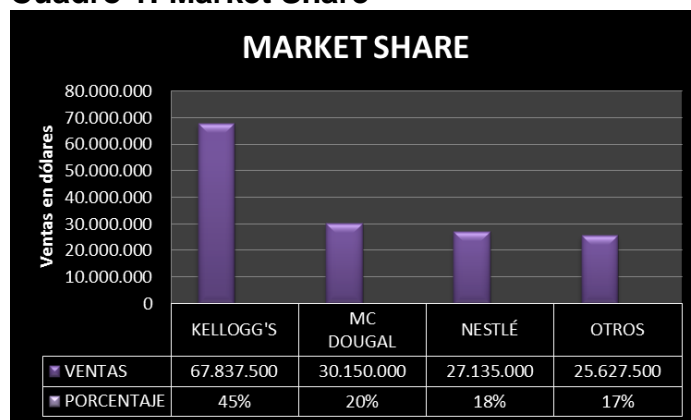
que no logra diferenciarse lo suficiente para generar un buen posicionamiento y recordación de marca.

### 1.1.1 Situación General de las mayores empresas y marcas de cereales en el país

Dentro del mercado ecuatoriano existen tres empresas competidoras con gran porcentaje de participación de mercado y con una amplia gama de productos para ofrecer a sus diferentes consumidores.

A continuación se detalla la participación de estos competidores en cuanto a nivel de ventas.

**Cuadro 1: Market Share**



Fuente: Kellogg Ecuador 2011

En base al cuadro 1 la marca de cereales con el mayor porcentaje de participación en el mercado es Kellogg's con ventas de 67'837.500 que representa un porcentaje del 45%.

En el segundo lugar tenemos a Mc Dougal con ventas anuales de 30'150.000 que representa el 20% del mercado y en el tercer lugar de importancia tenemos a Nestlé con ventas anuales de \$27'135.000 que representa el 18% del mercado y la diferencia que es de 25'627.500 que representa el 17% está compuesto con el resto de competidores de esta industria.

### 1.1.2 Situación Actual del Ecuador (económica, social y política)

#### Económica

Hasta ahora el Ecuador sigue enfrentando problemas económicos. La mayoría de estos son el resultado de constantes cambios políticos y de leyes poco confiables que generan poca inversión tanto interna como externa.

Actualmente la tasa de desempleo es del 4.9 % que en comparación a Marzo del 2011 que tuvo el 7.0%, con una diferencia porcentual del 2.1.

El subempleo se encuentra en el 43.9% que en comparación a Marzo del 2011 tuvo el 50.0% con una diferencia porcentual de 6.1 y finalmente la ocupación plena que en Marzo del 2012 alcanza el 49.9% que en comparación a Marzo del 2011 ocupaba el 41.2% es decir con una diferencia porcentual de 8.7.

Lo más relevante de estos resultados<sup>3</sup> es que el porcentaje actual de ocupación plena está por encima del porcentaje del subempleo que es uno de los objetivos principales de cualquier gobierno, llegar al mayor porcentaje de ocupación plena posible.

En cuanto a los resultados del PEA, Población Económicamente Activa es del 57.2% en comparación en Diciembre del 2011 que fue del 55.4% es decir con una diferencia porcentual de 1.8.

### **Política**

El Ecuador enfrenta una grave inestabilidad política con constantes cambios en las leyes. Las más actuales que son la Ley de Antimonopolio y la posible salida del país de la Can que influye directamente a las medianas y pequeñas empresas.

En cuanto a la categoría de cereales, el incremento en los aranceles de importación de materia prima ayuda a la marca a mantenerse con los precios más bajos del mercado que genera una ventaja competitiva entre los dos mayores competidores de la marca ya que sus competidores principales son marca de cereales importados.

### **Social**

La tasa de pobreza en el país registra actualmente un porcentaje del 16.03% a nivel nacional que en comparación a Diciembre del 2011 era del 17.36%<sup>4</sup> y cuya tendencia va disminuyendo a partir del 2010.

En cuanto a subsidios el gobierno se enfoca en los principales que son el de la gasolina y el gas de uso doméstico ya que la alteración del precio de ambos requerirá aumento del valor de los alimentos que incide de manera directa al consumo de alimentos industrializados como los cereales.

---

<sup>3</sup>Ecuador, Banco Central. Estadísticas Macroeconómicas.

<sup>4</sup> Ecuador, Banco Central, Estadísticas Macroeconómicas

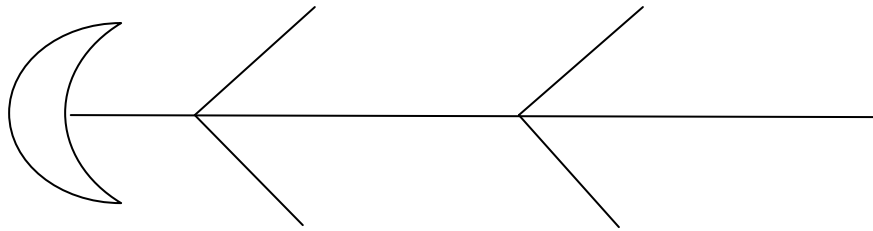


## 1.2 PROBLEMA Y OPORTUNIDADES

### 1.2.1 Problema

La marca Mc Dougal enfrenta 4 problemas principales que son:

- 1.- Baja inversión en innovación del producto
- 2.- Poca fidelidad hacia la marca
- 3.- Baja inversión en estrategia de comunicación del producto
- 4.- Baja inversión en promoción en los puntos de venta



### 1.2.2 Opciones para superar el problema

Para solucionar estos problemas se deben aplicar las siguientes estrategias:

- 1.- Inversión en imagen de empaque.
- 2.- Generar vínculo emocional con el target de la marca que son los niños a nivel emocional y los adultos por ser los compradores finales del producto, con una nueva imagen en el empaque y el desarrollo de personajes con los que puedan identificarse.
- 3.- Mejorar la distribución del plan de medios para obtener una comunicación más agresiva.
- 4.- Generar activaciones de BTL y promociones para obtener mayor recordación de marca en el producto y rotación del producto.

### 1.2.3 Oportunidades

Como oportunidades de la marca se encuentra mejorar su imagen mediante un plan estratégico y aumentar sus ventas en un 10% para obtener un mejor porcentaje dentro del market share.

### 1.2.4 Justificación

El reposicionamiento de la marca Mc Dougal se debe a resultados de estudios de top of mind en la categoría de cereales.

Este proyecto confirma la necesidad de un aplicar un plan estratégico a la marca con un impacto del 10% en las ventas.

### **1.3 ALCANCE**

Esta investigación tiene un alcance en la ciudad de Guayaquil.

### **1.4 OBJETIVO GENERAL**

Reposicionar la marca Mc Dougal en el mercado ecuatoriano, para aumentar las ventas y generar fidelidad de los consumidores: niños y adultos.

### **1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar la posición actual del mercado de consumo de cereales y la posición de Mc Dougal frente a los competidores
- Estudiar las necesidades y preferencias de los consumidores frente al mercado de los cereales
- Proponer tácticas comerciales efectivas e innovadoras para lograr las metas, basados en información de mercado y de producción de Kellogg Ecuador.

### **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

Existen varios casos exitosos de reposicionamiento de marca que podemos asociar al trabajo presentado, uno de ellos es el reposicionamiento de la marca deportiva internacional Puma.

Esta marca contaba con grandes problemas financieros y de valor de macar que a diferencia de Mc Dougal, este no enfrenta problemas financieros pero si los de valoración de marca, imagen y top of mind en el consumidor.

La esencia de la estrategia se basó en ofrecer productos diferenciados para satisfacer las diferentes necesidades de sus consumidores ofreciendo submarcas” asociadas tal como los tiene actualmente Mc Dougal.

Puma refuerza la creación de estas submarcas para no enviar al consumidor una comunicación masiva sino segmentada a su grupo objetivo que es la gente joven con un estilo de vida específico sin olvidar lo competitivo del deporte.

Son por estas dos razones que Puma, empresa deportiva alemana toma las riendas de su negocio y emplea una estrategia de marketing que logra despuntar la marca y sus ventas a nivel mundial.

## **Caso de Reposicionamiento: El rescate de Puma**

La forma en que Jochen Zeitz salvó de la bancarrota a la empresa alemana de indumentaria deportiva y la reubicó entre los nombres fuertes de la industria, constituye un sorprendente caso de gestión de marca.

En 1993, Puma atravesaba su octavo ejercicio consecutivo con pérdidas y estaba virtualmente en bancarrota. La dirección ejecutiva cambiaba de manos todos los años y la alta gerencia parecía incapaz de hacer frente al nuevo escenario competitivo de la industria de la indumentaria deportiva, dominado por el ímpetu de Nike. Las pérdidas de Puma —derivadas de sus altos costos de producción y de su rígida estructura centralizada— se elevaban ya a unos US\$ 250 millones y su imagen se deterioraba día a día.

Fue entonces cuando se le entregó el timón a Jochen Zeitz. Con 30 años de edad y apenas tres de trayectoria en Puma, Zeitz, formado en Alemania, Francia y los Estados Unidos, acababa de alcanzar la vicepresidencia de marketing y ventas internacionales cuando fue designado presidente del directorio y CEO (jefe ejecutivo). Era el más joven presidente de una empresa alemana que cotizaba en Bolsa en toda la historia del país.

### **La visión estratégica de Zeitz**

La tarea que Zeitz tenía por delante era tan grande como el deterioro sufrido por la marca. El nuevo CEO encaró una reestructuración inmediata, redefinió la visión corporativa y puso en marcha un plan de desarrollo de largo plazo, en tres fases. Se proponía salir rápidamente de la crisis, y reposicionar gradualmente a Puma como una marca competitiva, con una imagen interna y externa renovada.

La estrategia de marca y el plan de marketing asociado a ella fueron el eje de la transformación, que incluyó una completa reformulación de la organización. La nueva identidad de marca surgió de la fusión de tres elementos: deporte, estilo de vida y moda.

En la implementación del cambio de imagen jugó un papel central Antonio Bertone, quien tenía sólo 22 años cuando ingresó a Puma en 1994. Tres años más tarde Zeitz lo ascendió a director de marketing global, y hoy es el director global de gestión de marca e integra el máximo organismo de gobierno de la empresa, el Comité Ejecutivo del Grupo, creado por Zeitz.

El trabajo conjunto de Zeitz y Bertone permitió alinear a Puma con las nuevas tendencias de la industria de la indumentaria deportiva, donde la producción seguía constituyendo un elemento clave, pero subordinada

al proceso de marketing global. La diferenciación de los productos se originaba ahora en la comunicación de marketing, más que en los materiales utilizados en la fabricación, y las marcas, convertidas en el mayor capital de las empresas, se diversificaban en submarcas dirigidas a diferentes grupos de consumidores, y no sólo a los que buscaban una promesa de desempeño deportivo. Modelos y figuras del espectáculo se sumaban a los atletas en la promoción de las marcas, y el “outsourcing” se imponía como modalidad de producción, ya que casi todas las empresas derivaban la manufactura a proveedores localizados en su mayoría en Asia.

En ese contexto, Zeitz y su equipo diseñaron una estrategia orientada a recuperar una imagen de marca fuerte y diferenciada y a obtener un crecimiento rentable duradero. Pero primero había que convertir a Puma en una empresa más flexible y eficiente.

En vez de una oficina central, pasó a tener tres: en Alemania, los Estados Unidos y Hong Kong, con la consiguiente descentralización de las funciones corporativas.

La estructura de liderazgo se amplió y agilizó a partir de la creación del Comité Ejecutivo del Grupo, integrado por los tres miembros del directorio, y los directores de operaciones y recursos humanos; gestión de marca; finanzas y control, y ventas centroeuropeas e internacionales. Esta comunicación entre funciones agilizó la estructura corporativa, y se constituyó en una ventaja comparativa de la compañía.

### **La estrategia de marca**

La gestión de marca giró alrededor de la idea, instalada por Bertone, de que “no se trata de ser el mejor sino de ser el más ‘cool’”. La estrategia de diversificación, mediante submarcas asociadas a una variedad de “estilos de vida” y de modas, implicó transformar a Puma en una compañía guiada por el marketing. Al poner incluso más énfasis en el estilo de vida que en el rendimiento deportivo, se distanció de sus principales competidores.

A diferencia de Nike, cuya identidad de marca central se manifiesta a través de todas sus submarcas, Puma logró dirigirse a los consumidores en función de sus diferencias, creando un producto para cada necesidad.

Centrada en el concepto de “sportlifestyle” (literalmente, “estilo de vida deportivo”), la estrategia de marca de Puma tiene como objetivo convertirla en “la marca más deseable del mundo”. Al ofrecer una línea de productos orientada a diferentes necesidades y estilos de vida, responde a lo que Bertone describe como “una mayor conciencia de la gente por lo estético”.

Definido como la fusión de las influencias del deporte, el estilo de vida y la moda, el concepto “sportlifestyle” expresa la forma en que la compañía entiende el deporte: como una filosofía de vida que pone énfasis en el buen estado físico, el bienestar y la vida activa. A partir de la idea de que el deporte puede tener significados diferentes para cada persona, Puma lo aborda en un contexto más amplio, de estilo de vida, sin olvidar el compromiso con el desempeño competitivo.

Una de las ideas implícitas es que una marca no puede satisfacer por sí misma todas las necesidades de la gente; debe ofrecer productos específicos y ajustados a la medida de consumidores que son diferentes de los demás y necesitan sentirse respetados en sus decisiones de consumo.

El pensamiento de Bertone se inscribe, según la consultora Arthur D. Little, en algunos de los principios del “marketing viral”, que impulsa a los individuos a diseminar el mensaje de marketing.

Al analizar el caso Puma en este contexto, la consultora destaca que la compañía de indumentaria evitó, en la etapa de lanzamiento del plan, el error tan frecuente de apuntar a la “segmentación masiva” (llegar a mucha gente con mensajes diferenciados), que suele generar más pérdidas que oportunidades.

Cuando relanzó su marca y su línea de productos, Puma apuntó inicialmente a “micro segmentos” como la comunidad homosexual, a la que destinó un único producto y varios accesorios, con muy buenos resultados. Luego se extendió a un público objetivo más amplio: la amplia franja de consumidores de 15 a 35 años, a los que les ofreció submarcas alusivas a diversos deportes y actividades (Pumaville, Puma Football, Puma Running, Puma Cricket, Puma Baseball, Puma Motorsport). Un criterio similar preside el sitio web de la empresa, que ofrece distintas puertas de entrada a diferentes experiencias.

Facturación 2003: US\$ 2.100 millones (+22,8 %)

Ventas netas consolidadas 2003: US\$ 1.580 millones (+40 %)

Ganancia neta en 2003: US\$ 220 millones (+111,3 %)

Facturación 1er. trimestre 2004: US\$ 680 millones (+21,8%\*)

Ventas netas consolidadas 1er. trimestre 2004: US\$ 550 millones (+29,3 %\*)

Ganancia neta 1er. trimestre 2004: US\$ 100 millones (+64,6 %\*)

Años consecutivos de ganancias: 10

\* Respecto de igual trimestre de 2003.

Fuente: Puma AG. Los datos originales, en euros, fueron pasados a dólares (1euro = US\$ 1,24), con un ajuste por redondeo.

## 1.7 MARCO TEÓRICO

### POSICIONAMIENTO

Por una parte Al Ries y Jack Trout (2004) han analizado el objetivo principal del posicionamiento:

“El posicionamiento comienza en un producto. Es decir, un artículo, un servicio, una compañía, una institución, o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; esto es cómo se ubica el producto en la mente de éstos...”

Al Ries y Jack Trout (2004), “Posicionamiento: la batalla por su mente”, McGrawHill, página 51.

De acuerdo con la definición de Charles Lamb:

“El posicionamiento es una creación de una mezcla de marketing específico para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de una marca, línea de productos o empresa en general”.

Charles W. Lamb (2006), “Marketing”, Thomson 8va edición, pg 249.

Estos autores consideran que la característica principal del posicionamiento es la percepción que tiene el consumidor en su mente respecto a cierta marca, servicio o producto.

Uno de los referentes teóricos más significativos más importantes al respecto es de Phillip Kotler:

“El posicionamiento de producto es el modo en que el producto es definido por los consumidores según los atributos especiales, (el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores respecto a otros productos). Ambos autores consideran que el posicionamiento es la manera en que una marca ocupa un número de puesto determinado en la mente del consumidor.

Philip Kotler y Gary Armstrong (2003), “Fundamentos del Marketing”, Prentice hall, pg 140.

## 1.8 METODOLOGÍA

Para este trabajo se realizará una investigación cualitativa que tendrá como objetivo confirmar el problema planteado que es la falta de posicionamiento en la mente del consumidor.

La herramienta a usar será el de la encuesta para procesar y analizar las preferencias del consumidor y entender su comportamiento de compra.

## 2. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

### 2.1 MISIÓN Y VISIÓN

#### 2.1.1 Misión

Su misión es impulsar el crecimiento sostenido a través del poder de nuestra gente y de nuestras marcas, satisfaciendo mejor las necesidades de nuestros consumidores, clientes y comunidades.

#### 2.1.2 Visión

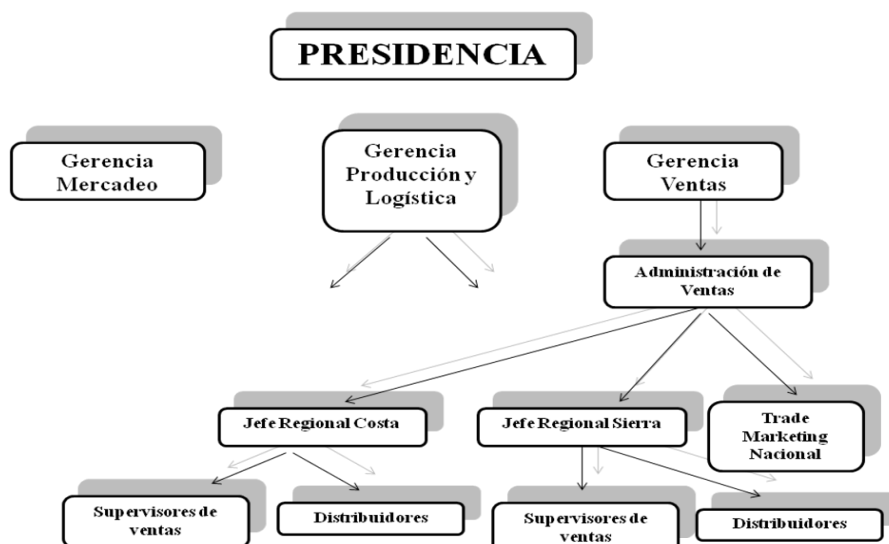
La visión es ser la compañía de alimentos de elección.

#### 2.1.3 Valores Corporativos

Kellogg Ecuador maneja tres valores corporativos esenciales en su día a día que son: Comportarse con integridad y respeto a los demás, todos son responsables de los resultados y finalmente sienten pasión por su negocio, sus marcas y sus productos.

### 2.2 ORGANIGRAMA INICIAL

Cuadro 2: Organigrama



### 3.- ESTUDIO DE MERCADO (MARKETING ESTRATÉGICO)

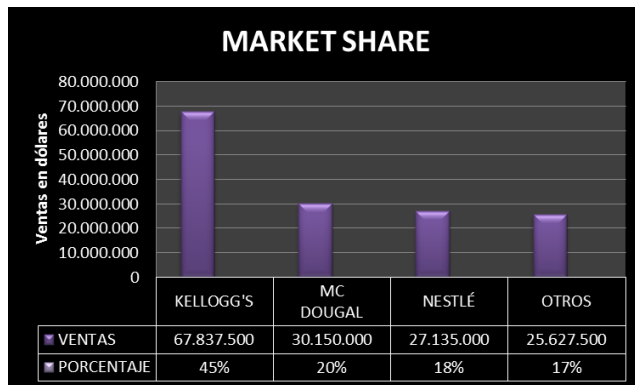
#### 3.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

##### 3.1.1 Participación de mercado

Es importante conocer el posicionamiento de las marcas más importantes dentro del mercado para poder generar las estrategias que nos permitan lograr nuestro objetivo de posicionamiento e incremento en ventas.

A continuación se encuentra el cuadro donde nos indica el porcentaje de participación de las marcas más importantes dentro del mercado de cereales.

**Cuadro 3: Participación de Mercado**



Fuente: Kellogg Ecuador 2011

La marca de cereales con el mayor porcentaje de participación en el mercado es Kellogg's con ventas de 67'837.500 que representa un porcentaje del 45%.

En el segundo lugar tenemos a Mc Dougal con ventas anuales de 30'150.000 que representa el 20% del mercado y en el tercer lugar de importancia tenemos a Nestlé con ventas anuales de \$27'135.000 que representa el 18% del mercado y la diferencia que es de 25'627.500 que representa el 17% está compuesto con el resto de competidores de esta industria.

Aunque el nivel de ventas de McDougal no se encuentra en una posición de mayor riesgo esta no es considerada una marca en el top of mind de acuerdo a la investigación realizada por lo que debe ser aprovechado para generar una estrategia de recordación de marca que genere a su vez el aumento de su porcentaje de ventas.



### 3.1.2 Penetración de Mercado

En el siguiente cuadro se detallan los porcentajes y cantidades de penetración de mercado de los consumidores de cereales. Cabe mencionar que el porcentaje de consumo de cereales son entre las ciudades de Guayaquil y Quito es del 64%.

**Tabla 1: Nivel de Penetración de Consumo**

<b>NIVEL DE PENETRACION DE CONSUMO POR NSE</b>			
<b>Descripción</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
Consumidores Gye y Uio	60%	30%	10%
Universo ponderado total	2.389.159,68	1.194.579,84	398.193,28
3.981.932,80			

FUENTE: KELLOGGS 2011

Otra manera de calcular la penetración de mercado es con la siguiente formula:

$$P = \frac{\text{COMPRADORES DE CATEGORIA}}{\text{HABITANTES}} \times 100$$

$$P = \frac{3'981.932}{6'221.770} \times 100$$

$$P = 63.9$$

### 3.1.3 Ciclo de vida de la Industria

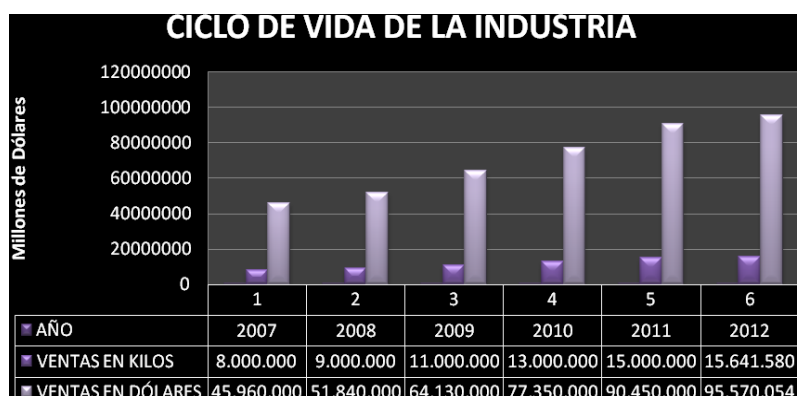
Analizar el ciclo de vida de la industria nos ayudará a analizar el comportamiento de la categoría en el país y con esos datos realizar una comparación con el ciclo de vida de la marca Mc Dougal para saber en que etapa se encuentra actualmente.

**Tabla 2 : Ciclo de Vida de la Industria**

<b>CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA</b>					
<b>AÑO</b>	<b>VENTAS EN TONELADAS</b>	<b>VENTAS EN KILOS</b>	<b>PRECIO POR TONELADA</b>	<b>PRECIO POR KILO</b>	<b>VENTAS EN DÓLARES</b>
2007	8.000	8.000.000	208	5,75	45.960.000
2008	9.000	9.000.000	210	5,76	51.840.000
2009	11.000	11.000.000	215	5,83	64.130.000
2010	13.000	13.000.000	218	5,95	77.350.000
2011	15.000	15.000.000	220	6,03	90.450.000
2012	15.641	15.641.580	223	6,11	95.570.054

Fuente: Nestlé 2012, Hernán Schuster Gerente de Mercadeo

**Cuadro 4 : Ciclo de Vida de la Industria**



Fuente: Nestlé 2011, Hernán Shuster Gerente de Mercadeo

De acuerdo al siguiente cuadro observamos un incremento de la ventas totales de la industria a través de los años, con una variante de aproximadamente 15.641.580 kilos que representa hoy en día a \$ 95'570.054 millones de dólares. En comparación con el 2011 las ventas incrementarán en \$ 5'120.054.

Para la proyección de las ventas del 2012 se usó el método de Regresión Múltiple que se explica en la siguiente tabla.

Año	KG	P	Número de Habitantes	PP	Qp	VARIACIÓN
2007	8.000.000	5,74	13.755.680	3345	7.376.309	623691
2008	9.000.000	5,76	13.927.650	3927	11.223.972	-2223972
2009	11.000.000	5,83	14.373.101	3715	10.814.341	185659
2010	13.000.000	5,95	14.590.608	4082	12.475.726	12475726
2011	15.000.000	6,03	14.483.500	4578	14.166.125	833875
2012	95.570.054	6,11	14.695.360	4840	15.649.264	

Los detalles de los resultados por el método de la Regresión Múltiple se explican en el Anexo 1.

El consumo anual en el país es de 300 gramos per cápita lo que se considera un nivel bajo en comparación a países europeos y latinoamericanos, a continuación el detalle de los consumos per cápita más importantes:

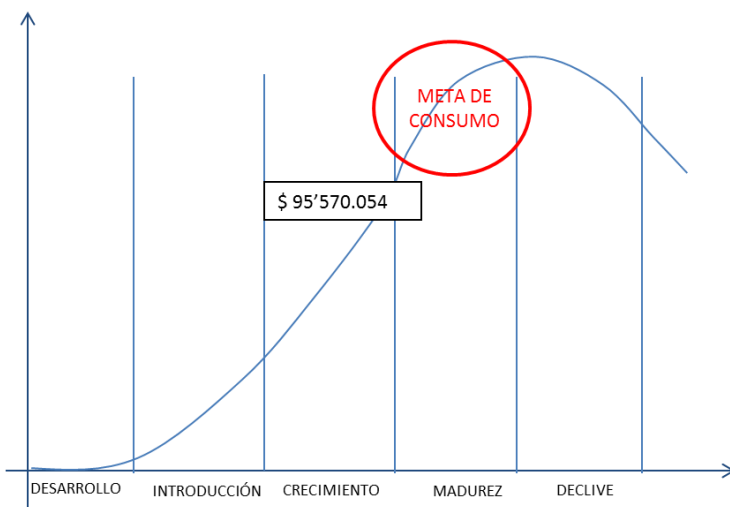
CONSUMOS PER CÁPITA	GRAMOS	KILOS
Inglaterra	6,000	6
Estados Unidos	4,000	4
Chile	1,600	1,6
Perú	800	0,8
Argentina	400	0,4

\*Fuente: Nestlé 2012, Hernán Schuster, Gerente de Mercadeo

Inglaterra y Estados Unidos son los mayores consumidores de cereales que cuenta con un consumo per cápita entre 6000 y 4000 gramos anualmente.

Esto nos da una referencia de cómo se encuentra la industria de cereales en nuestro país y cuál debería ser nuestra meta si nos comparamos con países Latinoamericanos que sobrepasan también el consumo per cápita de nuestro país.

### Cuadro 5: Ciclo de vida de la Industria



Estos datos nos confirman que la industria del país se encuentra en etapa de crecimiento con oportunidad en el mercado hacia la etapa de madurez, por lo que el plan estratégico debe enfocarse en comunicar la importancia del consumo de cereal en el desayuno para ayudar a incrementar este consumo per cápita.

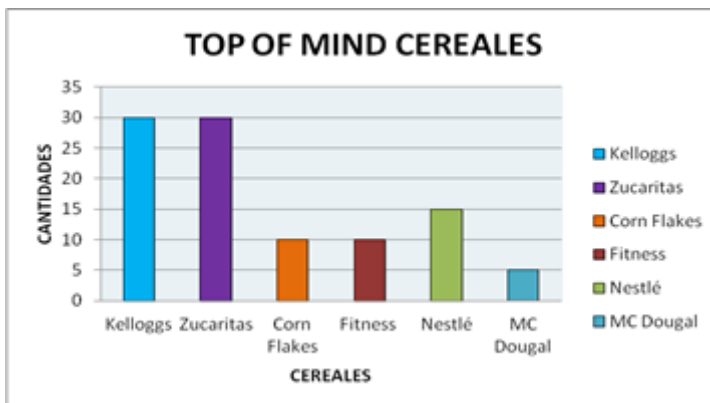
### 3.1.4 Top of Mind

Tener un buen posicionamiento no necesariamente quiere decir que se tiene el primer lugar en el top of mind en los consumidores de la categoría.

Si bien es cierto que McDougal no enfrenta un problema mayor en sus ventas ya que por sus bajos precios se encuentra en una buena posición frente a sus competidores, el problema radica en la poca o nula recordación de marca que en caso de no aplicar estrategias y acciones que las mejoren puede convertirse en un producto de impulso es decir que el consumidor no vaya a la tienda o al autoservicio a buscar esa marca en específico sino que comience a comparar beneficios, precios y por esta razón realice su compra del producto lo cual no es el camino a tomar de ninguna marca de consumo masivo.

A continuación se detalla los resultados de las marcas que figuran como top of mind.

**Cuadro 6: Top of Mind de cereales**



Fuente: Estudio Marcas Top of Mind Categoría Cereales, Mindshare 2011

El primer lugar lo lleva la marca Kellogg's con el 30% de la categoría mientras que Mc Dougal se encuentra en un nivel bajo de recordación con apenas 5% de entre todas las marcas de la categoría.

Cabe recalcar que este estudio muestran resultados variados por ejemplo Zucaritas forma parte de Kellogg's pero para los consumidores es considerado de manera aparte, es decir ha logrado destacarse de manera individual que logrando un lugar en el top of mind de los consumidores.

Mc Dougal tiene un bajo nivel de recordación de marca a pesar que sus ventas no se ven afectadas de manera considerable, es por esto es necesario tomar emplear acciones que empiecen a elevar este resultado.

## **3.2 ANÁLISIS FODA**

### **3.2.1 Fortalezas**

La principal fortaleza de Mc Dougal es el bajo precio de venta al público en comparación con la competencia.

Otra fortaleza relevante es el extenso portafolio que tiene la marca en cuanto a sabores y presentaciones para satisfacer cualquier necesidad.

Mc Dougal utilizan dos canales para llegar al consumidor final que son los autoservicios y los distribuidores que representan el 60% y el 40% respectivamente.

Están distribuidos en Autoservicios:

- Coral
- Velboni
- Mi Comisariato
- Supermaxi – Megamaxi
- Tía
- Magda

Los distribuidores están divididos por zonas entre costa que son 17 mientras que en la sierra son 10 distribuidores en total.

### **3.2.2 Oportunidades**

La principal oportunidad es comunicar las variantes del producto con una campaña publicitaria que enfoque los beneficios emocionales y funcionales del producto, enfatizando que su fabricación es 100% nacional y motivando el nacionalismo en nuestros consumidores potenciales.

Con el enfoque correcto de comunicación de beneficios y atributos del producto más un nuevo diseño de empaque tenemos las herramientas necesarias para lograr la recordación de marca deseada.

### **3.2.3 Debilidades**

La mayor debilidad es la falta de posicionamiento y fidelidad hacia la marca. No existe ningún vínculo emocional por el cual el target principal que son los niños y adolescentes se sientan atraídos para incentivar o inducir la compra.

### 3.2.4 Amenazas

Debido a la falta de fidelidad y posicionamiento la marca puede perder participación en el mercado.

El no generar una campaña agresiva y ampliar su target logrando una conexión emocional.

### 3.2.5 Matriz Foda

Tabla 5: Matriz Foda Causada

<b>MATRIZ FODA CAUSADA</b>		
	<b>FUERZAS-F</b>	<b>DEBILIDADES-D</b>
	1. Producción y fabricación nacional cuyo mayor beneficio es el bajo costo comercial del producto	1. Bajo nivel de posicionamiento y fidelidad de la marca
	3. Diferentes sku's para satisfacer preferencias	2. Bajo nivel de acciones en punto de venta
	4. Gasto en distribución bajo ya que sus únicos canales son los autoservicios y distribuidores	3. Bajo nivel de innovación de empaque de producto
		4. Bajo nivel de inversión en estrategia de comunicación de mercado
<b>OPORTUNIDADES-O</b>	<b>ESTRATEGIAS-FO</b>	<b>ESTRATEGIAS-DO</b>
1. Ampliar target del consumidor	1.- Generar comunicación de sku's (F3,O1,O2)	1. Desarrollar nuevos empaques de productos (D3,O2,O1)
2. Generar mayor posicionamiento y fidelidad en target infantil	2.- Generar estrategia de precio para canales mayoristas y tiendas (F1,F4,O4)	2. Crear personajes infantiles con nombres y personalidades de acuerdo a diferentes sku's y target infantil (D1,O2,O3)
3. Aumentar estrategia de comunicación en mix de medios enfocándose al segmento infantil	3.- Relanzamiento de la marca agresivo con plan de medios comunicando beneficios y atributos principales	3. Tomar ventaja del mix de medios para comunicar beneficios, nuevos personajes, empaques y bajo costo del producto. (D4,D1,O3,O4)
4. Generar comunicación enfocando la fabricación nacional como beneficio en bajo precio de venta al público		4. Desarrollar continuamente activaciones btl y promociones en punto de venta para canales autoservicios,
<b>AMENAZAS-A</b>	<b>ESTRATEGIAS-FA</b>	<b>ESTRATEGIAS-DA</b>
1. Competencia con licencias de entretenimiento de acuerdo al target	1. Desarrollar estrategias con material promocional continuo y mantener interés del target principal (F2,A1)	1. Desarrollar nuevos empaques de productos con material promocional como entretenimiento para target infantil
2. Comunicación mundial sobre exceso de colorantes y aditivos en cereales	2. Desarrollar estrategias de comunicación sobre beneficios del cereal y preferencia hacia producto ecuatoriano (F1,A2)	2. Desarrollar estrategia para comunicar los beneficios y variantes del producto (D4,D2,A2)

### 3.2.6 Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo nos ayuda a comparar las fuerzas y debilidades de la empresa vs los principales competidores, todo en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

**Tabla 6: Matriz de Perfil Competitivo**

FACTORES PARA EL ÉXITO	COMPAÑÍA MUESTRA			COMPETIDOR KELLOGG'S		COMPETIDOR NESTLÉ	
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
ATRIBUTOS Y BENEFICIOS	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10
COBERTURA DISTRIBUCIÓN	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60
PRECIO	0.30	4	1.20	3	0.90	3	0.90
VARIEDAD DE PRODUCTO	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80
COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN AL CONSUMIDOR	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.70</b>		<b>3.30</b>		<b>3.00</b>

Fuente: Kellogg Ecuador 2011, Nicole Grunauer Gerente de Mercadeo.

**Calificación: 1 menor debilidad, 2 mayor debilidad, 3 menor fuerza, 4 mayor fuerza.**

Esta muestra del perfil competitivo nos confirma los factores de mayor importancia de la marca versus a los principales competidores para definir nuestras ventajas y desventajas frente a ellos para basarnos en nuestro plan estratégico.

El propósito de esta tabla es de evaluar los resultados para poder tomar decisiones de marca en base a los objetivos planteados.

Los resultados demuestran que es de gran importancia ser competitivos en el mercado a nivel de precio como primer lugar, en el mismo nivel se encuentra la distribución, variedad de producto y la comunicación hacia el consumidor.

Mc Dougal cuenta con la menor calificación por la falta de comunicación de sus mayores fortalezas como son la variedad de producto y su bajo precio en comparación con sus competidores por lo que es necesario enfocar el plan estratégico a estos dos factores.

### **3.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

#### **3.3.1 Segmentación de la Demanda**

A continuación se detalla la segmentación de la demanda del producto. El target principal de McDougal son los niños, niñas y adolescentes entre 3 a 15 años. Las características principales son<sup>5</sup>:

- Niños alegres y con ganas de divertirse
- Niños que les gusta probar sabores diferentes
- Niños que les guste jugar con las caricaturas de moda

Aunque el target principal sean los niños y la comunicación del producto esté enfocado a este, las madres de familia también son un segmento importante ya que son ellas las que tienen la decisión de compra final y poder adquisitivo para hacerlo. La estrategia principal es inducir al niño para que sugiera a la madre comprar el producto. La segmentación de Mc Dougal está definida básicamente por tres variables:

#### **Nivel socioeconómico**

Mc Dougal es un producto de bajo precio, siendo uno de los cereales más económicos del mercado ya que toda su producción se realiza en el país en comparación con la competencia que son importados.

#### **Gustos y preferencias del target (sabores de cereales para consumidor final)**

Los cereales Mc. Dougal han lanzado al mercado diferentes sabores de acuerdo a las preferencias de sus consumidores. Otro aspecto importante del target es que Mc Dougal tiene licencias de caricaturas o personajes de moda que llaman la atención de los niños e inciten la acción de compra con sus madres.

Sin embargo, como el target principal no tiene el poder de compra, McDougal se ha enfocado también en comunicar los beneficios principales que ofrece el producto como son las vitaminas, minerales donde las madres de familias están más interesadas en esta información para el consumo de sus hijos.

#### **Estilo de vida del target**

El estilo de vida del target es saludable, divertido, alegre, buscando siempre productos innovadores que aporten a su vida diaria de alguna manera significativa.

---

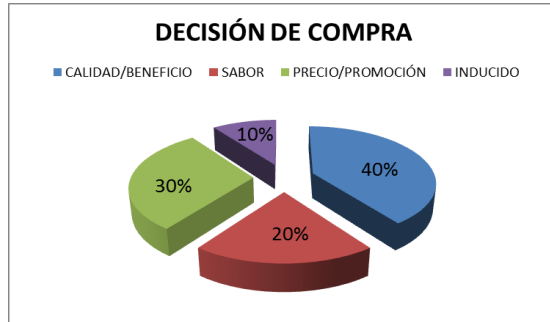
<sup>5</sup> Kellogg Ecuador 2011.



### 3.3.2 Decisión de compra de los consumidores

A continuación se detalla un gráfico que nos indica cuales son las características principales en que se basan los compradores del producto. El resultado de esta investigación que realizó la marca Nestlé en el 2011 es importante para definir el comportamiento en el momento de compra y saber dónde principalmente debe estar dirigida la comunicación.

**Cuadro 7: Factores de Decisión de Compra**



FUENTE: Nestlé Ecuador 2011

Observamos que los compradores se fijan en la calidad y beneficio que podrían recibir si consumen determinado cereal siendo este el factor más importante al momento de compra.

En segundo lugar el factor importante es el precio / promoción ya que la mayoría de las compradores comparan los precios en la percha y siempre revisan que marca tiene un plus o alguna promoción para poder ahorrar. En este caso Mc Dougal tiene ventaja frente a sus competidores ya que su precio se encuentra entre los más bajos del mercado ya que su fabricación es nacional lo que reduce los costos de producción y venta al público.

En tercer lugar entre los factores más importantes de compra está el sabor. Este factor va mucho más de la mano con el producto Mc Dougal ya que en su mayoría las compradoras no son las consumidoras finales del producto sino los niños y lo que más buscan es consumir un cereal rico en sabor.

En el último lugar tenemos a la compra inducida o por impulso refiriéndose a las "compras designadas" o las que son solicitadas específicamente por cualquier persona en la familia sean estos niños o adultos, entiéndase también por la decisión de compra en base a un impulso que ocurre en el punto de venta que puede darse por diferentes factores como diseño de empaque, nivel de visibilidad etc.

Estos resultados revelan las preferencias de los consumidores que debe ser aprovechado por todas las marcas de la categoría para incrementar el consumo per cápita en los próximos dos años.

Actualmente el consumo per cápita se encuentra en 300 gramos por lo que se espera que en dos años aumente a 500 gramos confirmando que la industria de cereales se encuentra en una etapa actual de crecimiento.<sup>6</sup>

### 3.3.3. Poder Adquisitivo de los compradores

De acuerdo al cuadro anterior el precio es la segunda característica principal por los cuales los consumidores deciden comprar determinado producto.

A continuación un cuadro donde se determina el rango del nivel socioeconómico de los compradores de la categoría.

**Tabla 7: Poder Adquisitivo de Consumidores**

<b>PODER ADQUISITO DE CONSUMIDORES DE CEREALES</b>			
<b>Descripción</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>
Consumidores Gye y Uio	72%	68%	59%
Universo ponderado total	1.856.208,52	1.753.085,83	1.521.059,76
2.578.067,39			

Fuente: Kellogg Ecuador 2011

Como podemos observar es el nivel socioeconómico alto quien ocupa el mayor porcentaje de consumo del producto con el 72%, mientras que el segundo es el NSE B y el tercero el NSE C.

### 3.3.4. Determinación y Estimación de la Demanda

A continuación se detalla la estimación de la demanda del 2012 para la industria. Para esto se utilizó la proyección del 2012 en base a la regresión múltiple que se detalla en el Anexo 2 y se calculó el índice estacional por mes en base a la participación de mercado que espera obtener la marca que es del 4%.

<sup>6</sup> Hernán Schuster, Gerente de Marketing Nestlé 2012

**Tabla 8 : Estimación de la Demanda**

<b>AÑO 2011</b>	<b>VENTAS</b>	<b>ÍNDICE</b>	<b>AÑO 2012</b>
ENERO	900,000	0.04	957,514
FEBRERO	930,000	0.04	989,431
MARZO	2,500,000	0.12	2,659,760
ABRIL	3,700,000	0.17	3,936,445
MAYO	1,848,000	0.09	1,966,095
JUNIO	980,000	0.05	1,042,626
JULIO	920,000	0.04	978,792
AGOSTO	1,900,000	0.09	2,021,418
SEPTIEMBRE	2,200,000	0.10	2,340,589
OCTUBRE	3,500,000	0.16	3,723,665
NOVIEMBRE	1,400,000	0.06	1,489,466
DICIEMBRE	930,000	0.04	989,431
	<b>21,708,000</b>	<b>1.00</b>	<b>23,095,232</b>

En base al cuadro adjunto se encuentra el detalle del índice estacional del año pasado y la proyección para el 2012 en dólares basada en la regresión múltiple realizada.

Con estos datos podemos comparar la proyección 2012 de la industria y del producto y el porcentaje que representa dentro de la industria.

**Tabla 9: Proyección de crecimiento de Mc Dougal**

<b>INDUSTRIA 2012</b>	<b>MC DOUGAL 2012</b>
95,570,054	23,095,232
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>0.24</b>

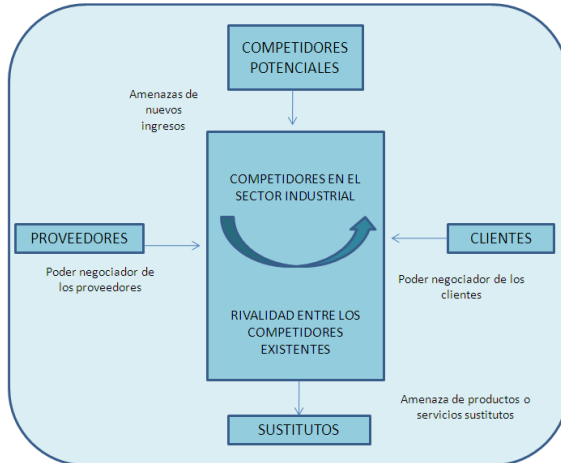
Mc Dougal se encuentra actualmente con el 20% de market share en la industria por lo que esto determina el incremento del 4% en ventas para el 2012.

### **3.3.5 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

La estratégica competitiva de porter ayuda a que la empresa genere diferentes barreras de entradas para competidores en la industria usando sus fortalezas y mejorando sus debilidades.

Existen 5 participantes dentro de este análisis que son los participantes potenciales, compradores, proveedores y sustitutos.

### Cuadro 8 : 5 Fuerzas Competitivas de Porter



#### 1.- Competidores potenciales

- Economías de escala: Mc Dougal cuenta con una ventaja superior al resto ya que el costo de producción u operativo es menor al resto de competidores ya que todo este proceso se realiza en el país mientras que sus principales competidores son cereales importados.
- Necesidades de capital: Mc Dougal cuenta ya con varios años en el mercado por lo que necesita realizar grandes inversiones de publicidad o investigación de mercados.
- Acceso a los canales de distribución: La empresa cuenta con fácil acceso a los diferentes canales de distribución que en su gran mayoría son los autoservicios que manejan de manera directa.
- Ventajas de costos respecto al know how de la empresa en tecnología, logística, materia prima etc.

En esta primera fuerza competitiva Mc Dougal no enfrenta debilidades mayores ya que cuenta con el respaldo de la empresa en cuanto al know how operativo que logra junto al resto del portafolio del producto generar una barrera externa fuerte y una base sólida para seguir compitiendo en el mercado.

#### 2.- Amenaza de productos sustitutos:

- Los productos sustitutos generan un problema para la marca ya que actualmente existe una amplia gama de productos que ofrecen el mismo beneficio por menor precio, por ejemplo la granola y demás productos naturales.

### 3.- El poder negociador de los compradores:

- Para los compradores de la marca existen ciertas ventajas como son la compra de gran cantidad del producto por lo que les permite exigir mejores precios de venta y promociones.
- Se ha convertido en una tendencia que los compradores fabriquen productos de su propia marca con un precio de venta al público menor y con mayores beneficios para los consumidores. Por ejemplo productos Supermaxi.

### 4.- Rivalidad entre los competidores:

- En nuestro país existen empresas competidoras y dominantes del mercado entre sí (Kellogg's y Nestlé) por lo que la estrategia ideal es competir con precios que es una de las ventajas de la marca Mc Dougal.
- Como el número de competidores es bajo, la intensidad de competencia aumenta por lo que se debe enfocar en las mejores fortalezas de la marca para lograr una diferenciación en el producto.

**Tabla 10: Análisis de las Fuerzas de Porter.**

#### ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER

FACTOR ANALIZADO	ATRACTIVO ACTUAL			ATRACTIVO FUTURO		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
PROVEEDORES			X			X
NUEVOS INGRESOS		X			X	
SUSTITUTOS	X			X		
COMPETENCIA		X			X	
CLIENTES		X				X
<b>ATRACTIVO GENERAL</b>		X			X	

FUENTE: KELLOGG ECUADOR 2012, NICOLE GRUNAUER GERENTE DE MARKETING

En base a la tabla 10 se detalla la situación de la industria de cereales en cuanto a las diferentes fuerzas de Porter. El atractivo en general seguirá estando medio ya que existen varios factores que cambiarán poco a poco como el consumo per cápita de cereales, productos sustitutos, y las diferentes estrategias que podrían aplicar los competidores principales para aumentar su participación en el mercado.

Las más altas características las tienen los clientes y los proveedores por ser Mc Dougal una marca con un buen nivel en ventas que podría mejorar a lo largo del tiempo y con uno de los precios más bajos del mercado por lo que son sus mejores herramientas o generadores de barreras de entradas para otros competidores.

## 3.4 MARKETING TÁCTICO

### 3.4.1 Producto

La marca Mc Dougal fue la primera marca de cereal en Ecuador, empezando sus funciones en el año 1985. Fue tanta la aceptación de la gente a la marca y al cereal que Kellogg decide abrir operaciones en nuestro país teniendo a Ecuador como un mercado potencial en Latinoamérica.

Kellogg compra a Mc Dougal en el año 1996, manteniendo a Mc. Dougal como su tercera marca de cereales.

Cereales Kellogg's Ecuador es una compañía que pertenece a la multinacional Kellogg, una firma con más de 100 años de experiencia ofreciendo productos nutritivos de valor nutricional superior, que contribuyen al bienestar social en cada comunidad y región de los 180 países en donde opera actualmente. Los productos de Kellogg, en sus formatos de cereales y barras, entregan nutrición a sus consumidores en deliciosos momentos de consumo: desayuno, lonchera de la escuela, trabajo, gimnasios, etc.

Ahora llamada Kellogg Ecuador (EcuKellogg), es el productor de la marca Mc. Dougal e importador de todas las marcas de Kellogg's, entre ellas: Fitness, Choco Krispis, Trix, Zucaritas, Froot Loops, entre otras.

La categoría **corn flakes hojuelas de maíz** es un delicioso cereal hecho a base de maíz tostado que contiene además vitaminas y hierro para contribuir a la nutrición de los consumidores. Su grupo objetivo de consumo son los niños de 8 a 12 años pero también es consumido por un grupo importante de adolescentes y adultos. El cereal Mc Dougal tiene varias presentaciones con los sabores: azúcar, leche condensada, pasas y chocolate.

Las **bolitas de maíz** Mc. Dougal son unas divertidas bolitas de chocolate hechas a base de arroz cocido. Su característica principal es que puede modificar la leche convirtiéndola en chocolatada.

El **arroz crocante** Mc. Dougal es un nutritivo cereal hecho a base de arroz tostado adicionado con vitaminas y hierro. Tiene tres presentaciones y viene en tres sabores: chocolate, vainilla y frutilla.

#### 3.4.1.1 Presentaciones

La marca Mc. Dougal cuenta con tres tipos de presentaciones básicas las cuales comercializa bajo diferentes sabores:

- Corn flakes hojuelas de maíz
- Bolitas de maíz
- Arroz Crocante Mc. Dougal

Tabla 11: Presentaciones de productos Mc. Dougal por categoría

GRAMOS	CORN FLAKES HOJUELAS DE MAIZ				ARROZ CROCANTE			BOLITAS DE MAIZ
	AZUCAR	LECHE CONDENSADA	PASAS	CHOCOLATE	VAINILLA	CHOCOLATE	FRUTILLA	CHOCOLATE
26	X	X		X	X	X	X	
140								
150								X
170		X						
200	X							
220					X	X	X	
250				X				X
270		X						
275			X					
300	X							
320					X	X	X	
350		X		X				X
375	X		X					
400					X	X	X	
430				X				
460			X					

### 3.4.1.2 Envases



#### Corn Flakes Azúcar

26 gr.  
200 gr.  
300 gr.



#### Corn Flakes Leche Condensada

26 gr.  
170 gr.  
270 gr.



#### Corn Flakes Pasas

275 gr.  
375 gr.



#### Corn Flakes Chocolate

26 gr.  
250 gr.  
350 gr.



**Arroz  
Crocante  
Vainilla**

26 gr.  
220 gr.  
320 gr.



**Arroz  
Crocante  
Chocolate**

26 gr.  
220 gr.  
320 gr.



**Arroz  
Crocante  
Frutilla**

26 gr.  
220 gr.  
320 gr.



**Bolitas De  
Chocolate**

150 gr.  
250 gr.

Los cereales Mc Dougal también vienen en presentaciones especiales dirigidas a Autoservicios y tiendas, estas están dirigidas al consumo por porciones individuales que generalmente se utiliza para enviar el lunch a los niños o como un snack para la oficina considerando el consumo en los adultos. Las presentaciones individuales tienen las siguientes características:

- Caja 28 gs. (Unidades escolares)
- Pack x 6 cajas de 28 gs (unidad escolares)
- Pack x 12 cajas de 28 gs (unidad escolares)



### 3.4.1.3 Logotipo e Isotipo





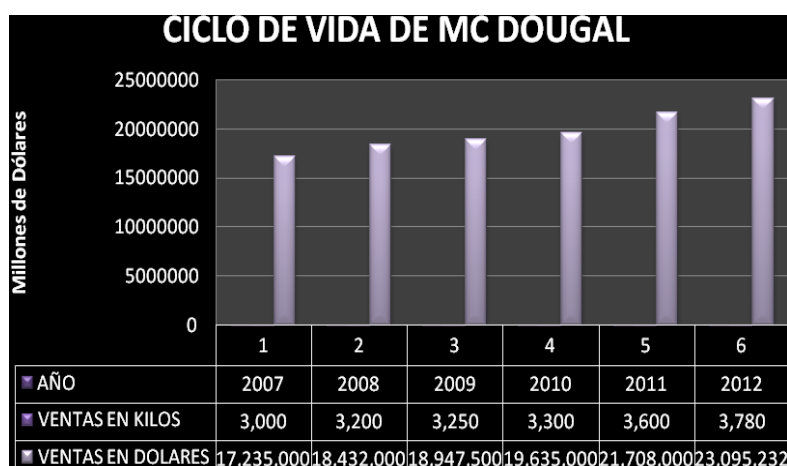
### 3.4.1.4 Ciclo de vida del producto

**Tabla 12: Ciclo de Vida de MC Dougal**

AÑO	VENTAS EN TONELADAS	VENTAS EN KILOS	PRECIO POR KILO	VENTAS EN DOLARES
2007	3,000	3,000,000	5.7450	17,235,000
2008	3,200	3,200,000	5.7600	18,432,000
2009	3,250	3,250,000	5.8300	18,947,500
2010	3,300	3,300,000	5.9500	19,635,000
2011	3,600	3,600,000	6.0300	21,708,000
2012	3,779	3,779,907	6.1100	23,095,232

FUENTE: KELLOGG ECUADOR 2012

**Cuadro 9: Ciclo de Vida Mc Dougal**



FUENTE: KELLOGG ECUADOR 2012

Para saber la posición en la que se encuentra Mc Dougal frente a la industria de cereales debemos obtener las ventas de los últimos 5 años.

En este cuadro podemos observar el nivel de ventas en Kilogramos de la marca anual con proyección de ventas para el 2012. Basados en el ejercicio de Regresión Múltiple que se explica al detalle en el Anexo 2 se determinó que la demanda para del producto para el 2012 es de \$23'095,232 que representa un incremento de \$ 1'387,232 en comparación con el 2011.

### 3.4.2 Precio

El precio es una de las mejores fuerzas de Mc Dougal ya que es el más barato del mercado por ser un producto que se produce en nuestro

país por lo que minoriza el precio frente a los precios de sus competidores principales que son cereales importados.

Los precios de Mc Dougal se basan en el mercado de competencia monopolística donde el producto tiene muchos compradores y vendedores que comercializan en diferentes rangos de precios, existen diferencias en los productos ofertados y existen marcadas diferencias en cuanto a marca y publicidad.

### 3.4.2.1 Método de Fijación de Precio

Mc Dougal determina sus precios en base al margen de utilidad que es del 45% que cubre los costos totales en cuanto a la producción generada. Este es uno de los métodos más usados por empresas de consumo masivo pues el precio se define al objetivo o a la meta del margen.

### 3.4.2.2 Precio a los canales de venta

McDougal cuenta con dos canales de venta principales que son los distribuidores y los autoservicios. El canal de venta que representa el mayor porcentaje en ventas es el de autoservicios por lo que detallaremos el precio de venta.

A continuación el detalle de los precios por presentación:

<p><b>Corn Flakes Azúcar</b> 26 gr. \$0,22 200 gr. \$1,23 300 gr. \$2,12</p> <p><b>Corn Flakes Leche Condensada</b> 26 gr. \$0,22 170 gr. \$1,23 350 gr. \$2,12</p> <p><b>Corn Flakes Pasas</b> 275 gr. \$1,81 460 gr. \$2,91</p> <p><b>Corn Flakes Chocolate</b> 26 gr. \$0,22 250 gr. \$1,23</p>	<p><b>3.4.3 Plaza</b></p>	<p><b>Arroz Crocante Vainilla</b> 26 gr. \$0,22 220 gr. \$1,23 400 gr. \$2,12</p> <p><b>Arroz Crocante Chocolate</b> 26 gr. \$0,22 220 gr. \$1,23 400 gr. \$2,12</p>	<p><b>Arroz Crocante Frutilla</b> 26 gr. \$0,22 220 gr. \$1,23 400 gr. \$2,12</p> <p><b>Bolitas De Maíz Chocolate</b> 150 gr. \$1,23 350 gr. \$2,12</p> <p><b>Jumbo Packs</b> 26 GR X6 (SURTIDOS)= \$1,33 26 GR X12 (SURTIDOS)= \$2,54</p>
--	---------------------------	--	--

### 3.4.3.1 Canales de Distribución

Mc Dougal cuenta con los siguientes canales de distribución y realiza las negociaciones directas por ser clientes de gran importancia y con necesidad de una atención personalizada

1.- Autoservicios que representa el 60% de las ventas anuales.

**Tabla 13: Detalle canal Autoservicios**

<b>AUTOSERVICIOS DIRECTOS</b>	<b>VENTAS EN DÓLARES</b>
CORAL	650.000
VELBONI	740.000
MI COMISARIATO	3.360.000
SUPERMAXI	3.200.000
TÍA	3.380.000
SANTA MARÍA	700.000
MAGDA	1.100.000
<b>AUTOSERVICIOS INDIRECTOS</b>	
AVÍCOLAS	350.000
COMISARIATES FAE	377.139
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>13.857.139</b>

FUENTE: KELLOGG ECUADOR 2012

El canal de Autoservicios es el que mayor porcentaje de ventas genera a la marca representando el 60% de las ventas totales en el año. De acuerdo a la tabla anterior las cadenas con mayor rotación son Tía, Mi Comisariato y Supermaxi con ventas que superan los \$3.000.000 cada una teniendo como resultado 13'857.139 de ventas en este canal.

2.- Distribuidores que representa el 40% de las ventas anuales.

Mc Dougal entrega el producto directamente a los distribuidores y son ellos los encargados de la venta del producto.

**Tabla 14: Detalle Canal Distribuidores**

<b>DISTRIBUIDORES POR ZONAS</b>		
<b>ZONA COSTA</b>		
<b>ZONA</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>VENTAS EN DÓLARES</b>
Guayas Incluye Milagro	7	2,500,000
Manabí	2	1,000,000
Península	2	414,000
El Oro	2	550,000
Loja	1	332,000
Cuenca	3	360,000
<b>Zona Sierra</b>		
Quito	4	2,500,000
Ibarra	1	462,065
Santo Domingo	2	420,000
Ambato	2	380,000
Lago Agrio	2	320,000
<b>VENTAS TOTALES</b>		<b>9,238,093</b>

FUENTE: KELLOGG ECUADOR 2012

El canal de Distribuidores es el segundo canal en cuanto a ventas representando el 40% de las ventas totales en el año.

La zona con mayor venta es la Costa con \$5'156.000 mientras que en la Sierra es de 4'082.065 cuyo resultado final es de \$9'238.093 de ventas totales en este canal. La estrategia de distribución que emplea la marca es la distribución selectiva ya que en ambos canales se genera un filtro en cuanto a zonas y establecimientos específicos.

### **3.4.4 Promoción**

#### **3.4.4.1 Tipo de Promoción**

Existen diferentes tipos de promociones que se usan dependiendo de la necesidad estacional de la marca que varía del grupo objetivo.

1.- Consumidores: Este tipo de promociones son creadas por la empresa fabricante para el consumidor final. Entre los más comunes dentro de la marca encontramos premios y descuentos o 2 x 1.

2.- Distribuidores: Mc Dougal utiliza este tipo de promociones para aumentar sus ventas en determinadas épocas del año las cuales el producto no tiene mayor rotación.

El más común son los productos +1 que se realizan por la venta.

3.- Fuerza de ventas: Para la fuerza de ventas McDougal tiene incentivos como premios y recompensas como comisiones por cierto porcentaje de ventas.

Una vez definido el grupo objetivo se determinan las estrategias promocionales del producto por lo que se realiza la diferenciación de las estrategias push y las estrategias pull o combinadas.

Para este proyecto se realizará una estrategia combinando promociones push y pull para abarcar a los consumidores del producto y a sus diferentes canales de venta.

### **Estrategias Push**

Este tipo de estrategias ayudan a estimular al consumidor final para incentivar la compra del producto.

Promociones Sell Out:

- 1.- Cupones de descuento
- 2.- Merchandising en producto final
- 3.- 2 x 1

### **Estrategias Pull**

Este tipo de estrategias ayudan a estimular la compra dentro de los propios canales de distribución del producto. El objetivo es incentivar la compra a los diferentes miembros del canal sean estos distribuidores, minoristas etc.

1.- Promoción de Combo: El cual permita al punto realizar activaciones con precios promocionales en percha y en exhibiciones especiales. Por la compra de 2 cajas se entregará media caja adicional.

Adicional a esto el canal podría realizar packs promocionales en donde regale por la compra de 12 unidades 1 gratis.

2.- Negociación de escala: De acuerdo al volumen de compra con un rebate del 5% trimestral destinado a traslado de promociones puntuales a los distribuidores y a precios competitivos para el consumidor final que permitirá libre competencia.

3.- Drop Size: Incremento en el drop size del 50% de la compra normal se le entregará un rebate del 10%.

Con esta promoción el distribuidor para crear un fondo promocional para el consumidor donde este pague dos productos y el tercero sea gratis.

### 3.4.4.2 Medios a pautar y costos

Para comunicar las innovaciones del producto que nos sirvan para generar acercamiento con los consumidores necesitamos de los siguientes medios para lograr la cobertura necesaria. A continuación se detalla el plan de publicidad que incluye el de medios con comerciales de televisión y en supercines, cuñas de radio y vallas.

**Tabla 15: Plan de Publicidad**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Diseño de arte de empaques, investigación de mercado	45.000												45.000
Promociones sell out	40.000	18.000											58.000
Promociones sell in			40.000	30.000					30.000	25.000			125.000
Lanzamiento de nueva presentación de empaques (plan de medios)			180.000	80.000	55.000	6.500	6.500	6.500	40.500	45.000	6.500	6.500	433.000
Actividades BTL			45.000	60.000	32.000	20.000	20.000	32.000	45.000	50.000			304.000
<b>Total</b>	<b>85.000</b>	<b>18.000</b>	<b>265.000</b>	<b>170.000</b>	<b>87.000</b>	<b>26.500</b>	<b>26.500</b>	<b>38.500</b>	<b>115.500</b>	<b>120.000</b>	<b>6.500</b>	<b>6.500</b>	<b>965.000</b>

### 3.4.4.3 Materia P.O.P a usar

Por ser un producto de consumo masivo es necesario realizar el siguiente material para ser distribuido en los diferentes puntos de venta. Este material está distribuido estratégicamente dependiendo de los diferentes canales a los que llega el producto, por lo que detallaremos cuales son los más convenientes en cada punto.

#### Autoservicios

1.- Separadores de productos de acrílico para evitar que el producto esté mal perchado, que se confunda con los de la competencia y para ganar espacio en percha.

2.- Vibrines, recordando las diferentes promociones del producto como combos, 2x1 etc.

3.- Cabeceras que se logran con una buena negociación ya sea cíclica es decir en los meses más importantes como son Regreso a clases tanto en Costa como Sierra, día del niño, vacacionales etc.

4.- Punto de degustación para los meses bajos en ventas o cuando se requiera generar recordación antes de los meses con mayor consumo.

La propuesta general del proyecto es mejorar la imagen de Mc Dougal generando un mayor vínculo emocional con el target principal que son los niños por lo que se trabajó en una propuesta de key visual para

bajarlo a las diferentes piezas pop a colocar, así como una idea base de el cambio de imagen que debe implementarse en cada una de las variantes. Esta propuesta debe trabajarse con la agencia de publicidad, insights e investigación de mercado específica.

EMPAQUE PARTE FRONTAL



VIBRIN



HABLADOR 3D



### **3.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DEL MERCADO**

Para llegar al objetivo principal que es lograr la fidelidad del consumidor y lograr un mejor posicionamiento de la marca necesitamos desarrollar las estrategias que nos diferenciará del mercado y de nuestros competidores principales.

Esta estrategia debe ir de la mano con la esencia de la empresa sin olvidar su enfoque principal como son su visión, posicionamiento y planes.

Para mejorar esta visión las estrategias a desarrollar para Mc Dougal están basadas en el diagnóstico sobre los problemas principales de la marca

#### **1.- Inversión en innovación del producto:**

La estrategia a usar se basa en invertir en la renovación de los empaques de todas las variantes del producto.

Para cualquier producto especialmente los de consumo masivo necesitan innovaciones de empaques en determinados períodos para impulsar las ventas del producto. Muchos de los consumidores hacen sus compras y se dejan llevar por el efecto visual que tienen muchos empaques y aun así conozcan ya el producto un empaque nuevo les transmite un cambio y en muchas ocasiones interpretan que este cambio determina que tiene un beneficio nuevo cuando los ingredientes o el proceso de fabricación sigue siendo el mismo

#### **2.- Identificación de la marca por el medio emocional**

El target principal de este producto son los niños y adolescentes entre 3 a 15 años. Por esta razón es necesario que Mc Dougal enfoque sus esfuerzos en desarrollar los personajes de cada variante.

Si bien es cierto en algunas variantes del producto tienen personajes impresos en sus empaques estos no han generado la conexión emocional necesaria con el target para poder lograr un posicionamiento estable. Estos personajes deben tener nombres que sean de fácil recordación, fáciles de nombrar para el target y que los niños asocien que personaje pertenece a cada variante.

#### **3.- Invertir en una mejor comunicación en plan de medios**

La marca ha enfocado sus esfuerzos en su mix de comunicación por género. Su mejor canal de comunicación es la televisión ya que Mc Dougal es un producto para niños y adolescentes que pasan la mayor parte del tiempo viendo televisión y comunican sus deseos de consumir el

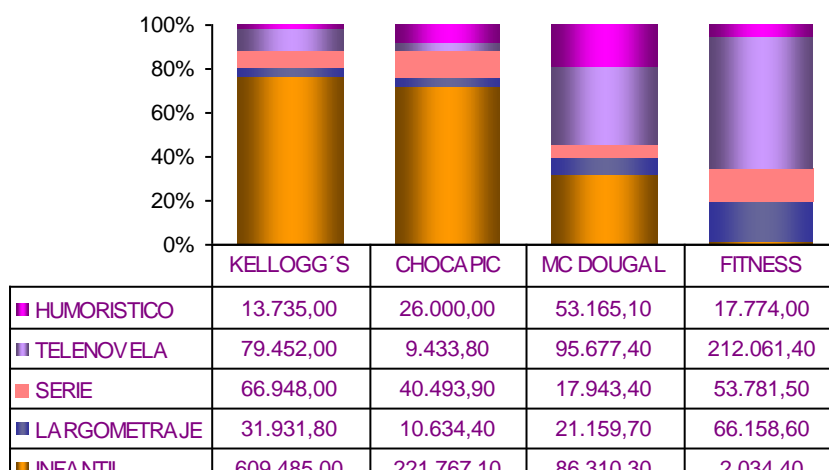


producto a la gente adulta que son los que finalmente influyen en la compra del producto y tienen el poder adquisitivo para realizarlo.

De acuerdo al siguiente cuadro observamos que Mc Dougal no invierte lo suficiente en la categoría de telenovelas o infantil siendo Kellogg's el que tiene el mayor porcentaje con casi 80% que representa \$609.485 en la categoría de infantil mientras que Mc Dougal representa casi el 30% con \$86.310.

Esta marcada diferencia nos confirma que el mix debe reformarse ya que el target principal se encuentra en la categoría de telenovelas e infantil. Siendo las madres de familia las que deciden que producto comprar de acuerdo a los beneficios y precios de venta. La categoría infantil representa un gran porcentaje ya que son los niños quienes comunican a los padres o a cualquier adulto sus deseos de comprar el producto, sea por personajes, juegos etc.

**Cuadro 10: Distribución de Pauta Televisión**

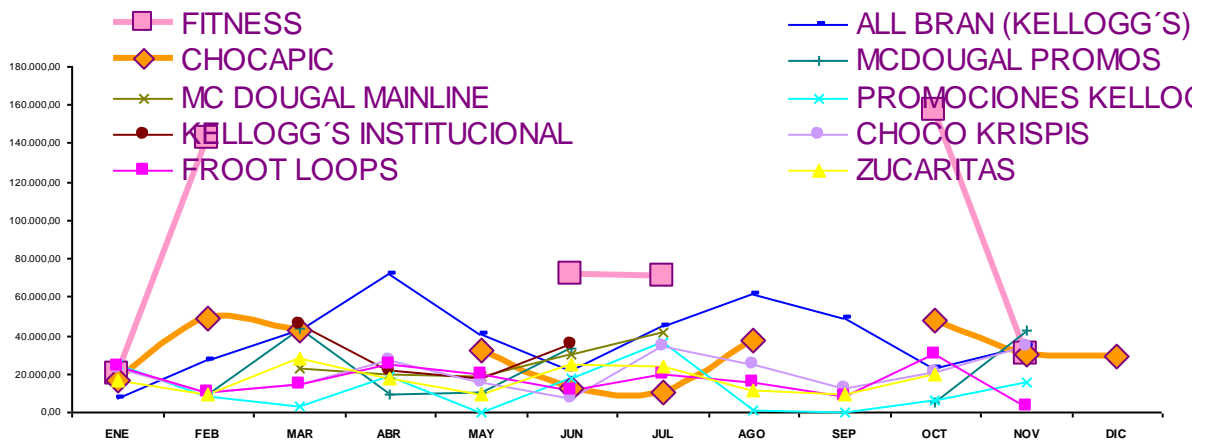


En el siguiente cuadro se determina por marca la inversión durante el año 2011. Podemos verificar las brechas de comunicación entre los meses que deberían ser constantes y enfatizarse ya sea en el producto principal (mainline), en las licencias o en las activaciones BTL y reforzar de esta manera la marca<sup>7</sup>.

Observamos que la marca Mc Dougal invierte entre \$20.000 y \$40.000 entre los meses de Marzo a Julio y desde Octubre a Noviembre que corresponde a Regreso a Clases tanto en Costa como Sierra.

<sup>7</sup> Mindshare, Estudio de inversión y competencia del 2011

**Cuadro 11: Timeline comunicación de marcas**



Mc Dougal tiene entre 2 a 3 promociones al año siendo el más significativo regreso a clases tanto en Costa en el mes de Abril como en la Sierra en el mes de Septiembre.

Adicional a estas promociones, Mc Dougal cuenta con licencias que dependen de la estacionalidad o de los personajes que estén de moda para el target como Ben10, el Chavo del ocho etc. Estas licencias tienen un alto costo por lo que es recomendable usar diferentes tipos de promociones sin importar la estacionalidad. En la actualidad las acciones de BTL no son constantes sino estacionales se sugiere crear las siguientes acciones para dar soporte al re lanzamiento de la marca.

Las activaciones BTL generalmente se aplican para generar una recordación de marca hacia el consumidor brindándole una atención personalizada y con alguna actividad que este puede recordar como iniciativa de la marca con algún beneficio en particular.

En cuanto a sus planes de acción y promoción en los puntos de venta la marca debe apoyarse en la comunicación de los nuevos empaques generando activaciones BTL de impacto y recordación del producto incentivando así la compra y creando un mayor acercamiento con el target principal. Por ejemplo juegos donde los premios sean los propios productos para lograr la identificación del empaque para los niños y para los adultos la satisfacción de llevarse el producto gratis a su vez creando un Meet and Greet con cualquier de los personajes para su recordación.

### **3.6 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercado es un proceso el cual se registra, recopila, tabula y se analiza información sobre diferentes temas dependiendo del estudio que se quiere lograr.

Esta es una herramienta adicional que tiene la empresa para confirmar o definir el plan estratégico de la empresa en cuanto a reposicionamiento o lanzamientos de nuevos productos.

Para llegar a una correcta conclusión al finalizar la investigación se deben definir los siguientes puntos:

#### **3.6.1 Definición del Problema**

Como primer paso debemos definir la razón principal de la investigación o que es lo queremos conseguir a través de los resultados.

Si partimos de una definición clara del problema, los resultados de la investigación nos ayudarán a definir qué acción tomar o nos ayudará a reforzar la hipótesis para definir qué plan estratégico aplicar.

Los problemas y/o razones principales de la marca Mc Dougal para realizar esta investigación son:

- 1.- Falta de recordación de marca de los consumidores
- 2.- Falta de posicionamiento en el mercado

#### **3.6.2 Objetivo de la Investigación de Mercado**

Una vez que se define cuáles son los problemas que enfrenta la marca para poder realizar una investigación, el segundo paso más importante es definir cuales son los objetivos de la investigación. Con esto se tendrá una idea clara de lo que se busca y que tipo de investigación debemos realizar para lograrlo.

Los objetivos principales de la investigación son las siguientes:

- 1.- Demostrar por medio de resultados que la marca enfrenta un bajo nivel de recordación.
- 2.- Demostrar por medio de resultados el bajo nivel de posicionamiento que la marca Mc Dougal tiene frente a su competencia en su categoría.
- 3.- Conocer cuáles son las características principales que los consumidores analizan o toman en cuenta al momento de realizar su compra
- 4.- Confirmar la hipótesis

### **3.6.3 Tipo de Investigación**

Con los problemas y objetivos definidos se debe confirmar que tipo de investigación se realizará para llegar a los resultados que se buscan. Adicional a esto las técnicas o métodos a usar para llegar a los resultados.

Esta investigación será exploratoria lo que se desea confirmar es la necesidad de ejecutar un plan estratégico en base a estudios realizados anteriormente y su técnica será recogiendo información mediante encuesta que se centra en generalizar resultados en base a una muestra dentro de los márgenes de confianza y error previamente establecidos.

### **3.6.4 Hipótesis**

Entre los objetivos principales de la investigación se encuentra la hipótesis que básicamente nos confirma o niega lo que se plantea como problema antes de realizar la investigación.

Dentro de los objetivos de la investigación se encontraría por confirmar la siguiente hipótesis:

Es necesario aplicar un plan estratégico para Mc Dougal de reposicionamiento?

### **3.6.5 Diseño de Encuesta**

Para la recolección de datos de esta encuesta se formularán preguntas mixtas es decir preguntas abiertas y cerradas para tener un sondeo de las opiniones de los encuestados.

La encuesta tendrá diez preguntas que nos ayudarán a confirmar los problemas antes mencionados. No olvidemos los objetivos principales que deseamos obtener a través de esta investigación que se basa en la recordación y posicionamiento de la marca.

A continuación el detalle de la encuesta que se entregará a las personas de estudio:

Edad:

Género: F\_\_\_ M\_\_\_

**1.- Tiene hijos?**

Sí\_\_\_ No\_\_\_

De ser el caso señalar cuantos hijos y que edad

**2.- Que marca de cereal es la que prefiere comprar?**

**3.- En que basa su compra de una marca determinada de cereal?**

Calidad / Beneficio del producto\_\_\_\_\_

Sabor\_\_\_\_\_

Por Recomendación\_\_\_\_\_

Por Inducido\_\_\_\_\_

Precio\_\_\_\_\_

**4.- Cual considera usted que es la marca líder de cereales en el mercado ecuatoriano?**

**5.- Conoce los beneficios de la marca Mc Dougal?**

**6.- Considera usted que Mc Dougal se destaca sobre el resto de competidores?**

### **3.6.6 Población Objetivo**

Para determinar el tamaño óptimo para una investigación de mercado donde los resultados sean confiables debemos seleccionar una muestra que nos ayude a obtener estos resultados.

La selección de la población es también importante en cuanto a resultados ya que se debe confirmar que estos sean target del producto o industria de la que se desea investigar.

En esta investigación la población objetivo son los consumidores de las categorías de cereales a nivel nacional ya establecidos en el capítulo de segmentación de mercado.

Con esta premisa se eliminan mayores riesgos de que la investigación bote datos que excluyan a los verdaderos sujetos de estudio.

Población Objetivo = 3'982.000 consumidores de cereales

Los resultados se obtendrán a través de encuestas cuya muestra se medirá con la fórmula de una población infinita que excede a los 10.000 habitantes.

El nivel de confianza es del 95% y el margen de error de 0,06. La probabilidad que los consumidores tenga una recordación del producto es

del 50% y la probabilidad que la marca tenga aceptación por parte del comprador es del 50%.

- **n: muestra**
- **P: Probabilidad de que la marca Mc Dougal tenga recordación por parte del consumidor**
- **Q: Probabilidad de que la marca tenga aceptación por parte del comprador**
- **i (e): Margen de error**
- **Z: Nivel de confianza**
- **N: Tamaño de la población**

Reemplazando los valores de acuerdo a la fórmula tenemos lo siguiente:

n:

P: 0,50

Q: 0,50

e: 0,04

Z: 1.96 para un nivel de confianza del 95%

N: 3'982.000

Fórmula población infinita:

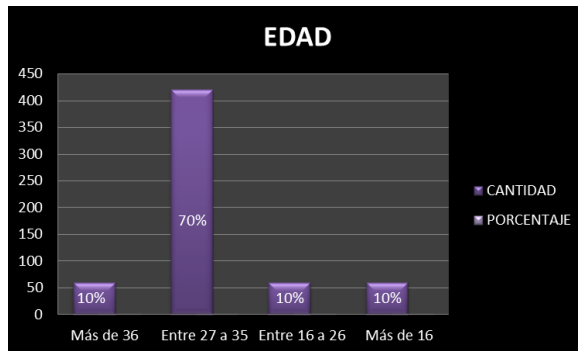
$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{i^2}$$

n= 600

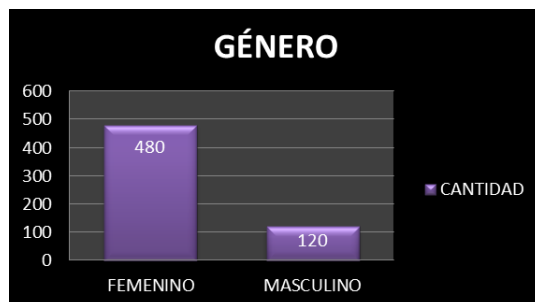
En base a los cálculos realizados se define que se necesita realizar 600 encuestas para obtener una muestra considerable del grupo objetivo con el 95% de confianza en los resultados.

### 3.6.7 Resultados de las Encuestas

Una vez realizada las 600 encuestas se debe realizar la tabulación correspondiente para poder realizar el análisis final para que la gerencia tome la decisión de aplicar un plan estratégico en base a los resultados de esta investigación.



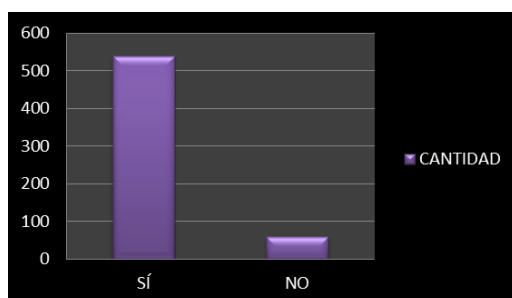
En base al resultado el mayor rango de edad de los encuestados está entre los 27 y 35 años de edad.



Dentro del número de encuestados que son 600 personas 480 son del género femenino y 120 del género masculino siendo el femenino el 80% de los encuestados y el masculino el 20%.

Esto nos ayuda en los resultados ya que son en su mayoría las mujeres quienes deciden que marcas comprar y son las que asisten con mayor regularidad a los supermercados.

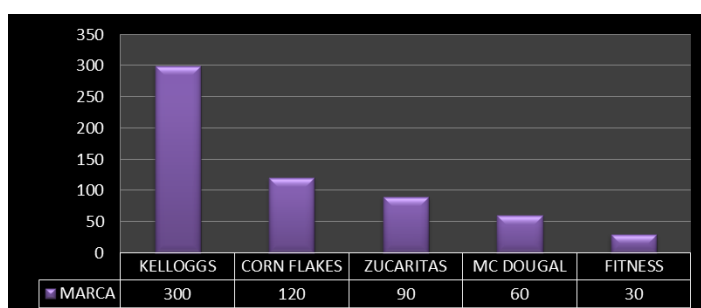
#### 1.- Tiene hijos?



Con respecto a hijos 540 respondieron tener hijos que corresponden el 90% de la muestra encuestada y 60 que corresponde el 10%.

Dentro de los encuestados que sí tienen hijos 480 tienen entre dos a tres hijos que corresponde al 80% mientras que 90 respondieron tener un solo hijo que corresponde al 15% y 30 personas tienen desde 4 hijos para arriba que corresponde al 5%.

## 2.- Que marca de cereal es la que prefiere comprar?



La marca de cereales con mayor nivel de compra es Kellogg's con la cantidad de 300 que representa al 50% de los encuestados. Corn Flakes con 120 que representa al 20%, Zucaritas con 90 que representa el 15%, Mc Dougal con 60 que representa el 10% y finalmente Fitness con 30 que representa el 5%.

En este cuadro en específico podemos observar la recordación de marca en el consumidor. Kellogg's no es un solo producto, ya que debajo de este nombre se encuentran diferentes productos como Zucaritas, Choco Crispis y Froot Loops que son cereales importados.

En segundo lugar tenemos a Corn Flakes que no se puede determinar si el consumidor habla de Corn Flakes de Kellogg's o Corn Flakes de Nestlé. Ambas marcas manejan este mismo nombre ya que básicamente son hojuelas de maíz crocante que pueden mezclarlo con leche o yogurt.

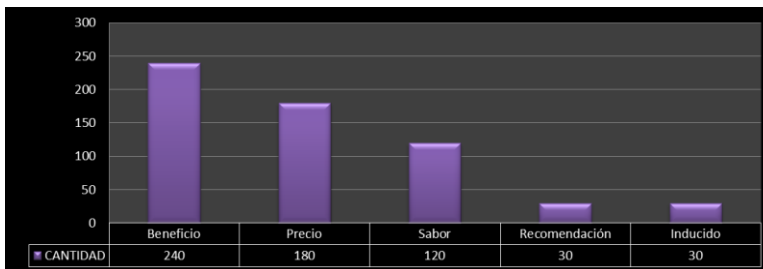
El tercer lugar lo tiene Zucaritas que pertenece de igual manera pero el consumidor lo separa de la marca Kellogg's tomando fuerza propia lo que nos confirma la fuerte recordación de marca que este tiene.

En cuarto lugar se encuentra Mc Dougal confirmando que no está en el correcto nivel de recordación al momento de realizar la compra.

Y en el último lugar se encuentra Fitness que pertenece a la marca Nestlé con baja resultado pero logra aparecer entre las preferencias de los consumidores.



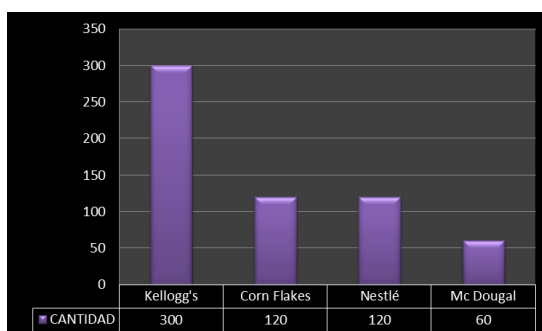
### 3.- ¿En que basa su compra de una marca determinada de cereal?



De acuerdo a los resultados de este cuadro la primera característica de compra de los consumidores es el del beneficio del producto con 240 personas que representa el 40%, es decir que los consumidores prefieren comprar sus cereales en base a sus componentes, vitaminas, minerales conociendo que van a obtener ellos a cambio por la compra de este producto. En segundo lugar tenemos que es el precio es lo que consideran más importante con 180 que representa el 30%. En tercer lugar es el sabor la característica que se basan los consumidores para comprar el producto con 120 que representa el 20%. Los dos últimos que es la recomendación y la compra inducido con 30 que representa el 5% para ambos.

Los resultados de esta tabulación nos confirma los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo donde se indica que el mayor peso para la marca McDougal frente a sus competidores los tiene el precio y la recordación de marca considerando la pregunta anterior nuestra confirmación del bajo nivel de preferencia y considerando esta pregunta la que nos confirma que el precio forma gran parte de lo que los consumidores toman en cuenta al momento de realizar su compra.

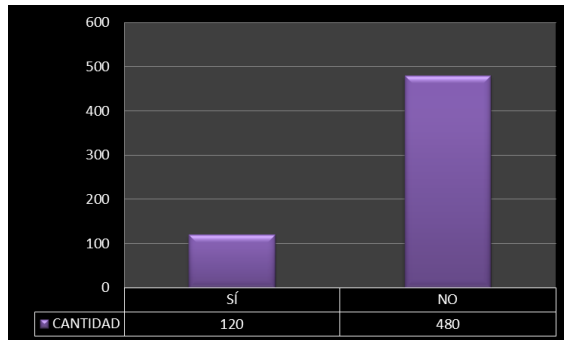
### 4.- Cual considera usted que es la marca líder de cereales en el mercado ecuatoriano?



En base a este cuadro confirmamos la recordación de marca en los consumidores de la categoría. En mi primer lugar tenemos a Kellogg's con 300 personas que representa el 50%, Corn Flakes en segundo lugar con

120 que representa el 20%, Nestlé con la misma cantidad que representa el 20% y finalmente Mc Dougal con 60 que representa el 10%. Los resultados de la pregunta 4 y la 6 son claves para confirmar la necesidad de aplicar acciones estratégicas con la marca.

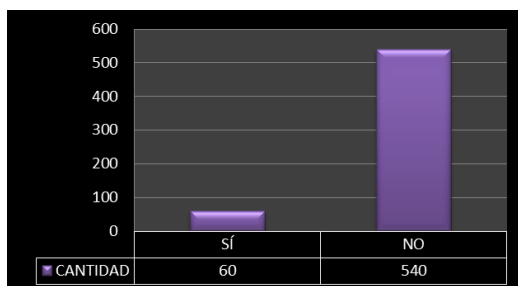
### 5.- Conoce los beneficios de la marca Mc Dougal?



120 consumidores que representa el 20% respondieron que sí conocen los beneficios de la marca Mc Dougal de los cuales 84 que representa el 70% dijeron que el bajo precio de sus productos es uno de los beneficios principales, 36 consumidores que representa el 30% confirmaron que el beneficio son las diferentes presentaciones y sabores que tiene el producto.

480 consumidores respondieron que no conocían los beneficios de McDougal lo que nos confirma que debemos enfocarnos hacia una comunicación agresiva para dar a conocer sus beneficios y explicar porque McDougal es una mejor opción sobre el resto de competidores.

### 6.- ¿Considera usted que Mc Dougal destaca del resto de competidores?



Para concluir esta investigación 60 consumidores que representa el 10% considera que McDougal sí se destaca en comparación con sus competidores detallando que la razón principal es el bajo costo del producto. 540 consumidores que representa la gran mayoría con 90% respondieron que la marca no se destaca en comparación con sus competidores.

## **Conclusiones de la Investigación**

Esta investigación ayudará a definir a la Gerencia de la empresa si justifica realizar un plan estratégico para lograr mayor recordación de marca por parte de los consumidores y estar entre las primeras opciones al momento de realizar la compra aumentando de esta manera las ventas.

Los resultados de las preguntas 4, 5 y 6 nos confirman Mc Dougal no se encuentra en un buen nivel en el top en mind, que los beneficios del producto no están siendo bien comunicados y que la marca no cuenta con una diferenciación frente a sus competidores por lo que esta investigación confirma la hipótesis planteada al inicio.

El uso del plan estratégico tendrá como resultado las mejoras en las ventas de la marca un 20% que ayudarán a incrementar su posición en el market share.

## **4.- PLAN FINANCIERO**

### **4.1 INVERSIÓN**

La inversión del proyecto se detalla en el Anexo 3

### **4.2 COSTOS Y GASTOS**

El total de activos es mayor a los pasivos en todos los años del proyecto, esto garantiza un crecimiento sostenido del patrimonio, tal como muestra el Balance General. El patrimonio en el primer año es de \$3'694.431 y al término del quinto año se acumula un total de \$22'737.573. El detalle de este se encuentra en el Anexo 4.

### **4.3 ESTADO DE RESULTADOS**

El Estado de Resultados nos permite comprobar la rentabilidad del proyecto, obteniendo un crecimiento importante en los cinco años del financiamiento, acumulando un total de \$22'737.573 el cual se explica en el Anexo 5.

### **4.4 FLUJO DE CAJA**

Los flujos son positivos en los cinco años de análisis del proyecto. Refleja el monto de inversión necesaria para el reposicionamiento de marca, la cual se realiza con recursos propios de la empresa.

El flujo acumulado asciende a \$26'313.634 en el quinto año, el cual se explica en el Anexo 6.

#### **4.5 CALCULO DEL VAN, TIR Y ROI**

La inversión total del proyecto es de \$6'400.821. La ganancia real, trayendo a valor presente los flujos obtenidos es \$16'418.125 y la diferencia en relación a la inversión inicial es \$10'017.303.

La rentabilidad real del proyecto es de 157% y la tasa interna de retorno 63% y al ser mayor a la tasa de descuento, nos indica que el proyecto es factible. Estos valores son altos porque la empresa ya cuenta con la infraestructura necesaria para la implementación del proyecto.

El retorno de la inversión al quinto año es de 54%, a pesar de proyectar el precio de venta con un incremento de sólo el 1,20%. El detalle de los resultados de estos indicadores se detallan en el Anexo 7.

## **CONCLUSIONES**

El producto Mc. Dougal es un producto nacional reconocido por su calidad y sabor que actualmente tiene una importante participación de mercado pero que este podría crecer aún más si se aplica un plan de mercadeo que le permita posicionarse en la mente del consumidor para que sea la primera opción al momento de compra.

1.- La marca McDougal se encuentra en un bajo nivel de recordación de marca en base a los diferentes cuadros expuestos y al resultado de la investigación de mercado. Con esta información se confirma la necesidad de un reposicionamiento de la marca.

2.- De acuerdo a la información en cuanto a las preferencias de los consumidores de la categoría, se confirma que los beneficios y el precio del producto son esenciales al momento de realizar la compra. Esto ayuda a tener claro que atributos deben enfatizarse en cuanto a la publicidad del producto.

3.- El plan de marketing servirá para posicionar la marca frente a sus principales competidores e incrementar sus ventas. Este plan establece un cambio 360 de publicidad, desde el diseño del empaque hasta la comunicación del producto por los diferentes medios en que llega al consumidor.

## **RECOMENDACIONES**

Como recomendaciones inmediatas tenemos las siguientes:

1.- Aplicar las diferentes estrategias de mercadeo planteadas para mejorar el posicionamiento de la marca frente a sus competidores principales.

2.- De acuerdo a la información en cuanto a las preferencias de los consumidores de la categoría, se confirma que los beneficios y el precio del producto son esenciales al momento de realizar la compra. Esto ayuda a tener claro que atributos deben enfatizarse en cuanto a la publicidad del producto.

3.- Negociar con los diferentes canales los planes promocionales y acciones BTL para asegurar la rotación de producto, generar las ventas esperadas y crear el vínculo emocional entre producto y consumidor.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1.- Jack Trout, Steve Rivkin (2009). Repositioning: Marketing in an Era of Competition, Change and Crisis. Estados Unidos: McGrawHill.

2.- Philip Kotler (2004). Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Soluciones. Estados Unidos: John Wiley & Sons, pag 235.

3.- Philip Kotler, Armstrong Gary, ( 2001). Marketing . México: Prentice Hall, pg 120.

4.- IPSA Researchers. (2011). Estudio de Percepciones. (Mayo-Junio 2011).

5.- IPSA Researchers. (2011). Tendencia e Impacto. (Marzo - Abril 2011).

6.- Al Ries y Kack Trout, (2004). Posicionamiento: la batalla por su mente. Estados Unidos, McGrawHill, pg 51.

7.- Charles W. Lamb, (2006). Marketing. Estados Unidos, Thomson 8va. Edición, pg 249.

8.- Philip Kotler y Gary Armstrong, ( 2003). Fundamentos de Marketing, Prentice Hall, pg 140.

9.- Jack Trout, (2009), Reposicionamiento, McGrawHill, pg 6.

## ANEXO 1

### Regresión Múltiple Estimación Demanda 2012 Industria

Año	KG	P	Número de Habitantes	PP	Qp	VARIACIÓN
2007	8.000.000	5,74	13.755.680	3345	7.376.309	623691
2008	9.000.000	5,76	13.927.650	3927	11.223.972	-2223972
2009	11.000.000	5,83	14.373.101	3715	10.814.341	185659
2010	13.000.000	5,95	14.590.608	4082	12.475.726	12475726
2011	15.000.000	6,03	14.483.500	4578	14.166.125	833875
2012		6,11	14.695.360	4840	15.649.264	

92%

125%

98%

96%

94%

**KG** Ventas totales en kilos

**P** Precio por kilo

**NH** Número de Habitantes

**PP** Pib per Cápita

**QP** Pronóstico

---

*Coefficientes*

---

Intercepción 0

P -10769032,94

NH 3,590308326

PP 5920,30648

---

**Ventas 2012 en dólares**

95.570.054

Resumen

---

*Estadísticas de la regresión*

Coefficiente de correlación múltiple 0,995185592

Coefficiente de determinación R<sup>2</sup> 0,990394363

R<sup>2</sup> ajustado 0,480788727



Error típico	1780410,08
Observaciones	5

#### ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	3	6,5366E+14	2,17887E+14	68,73702827	0,088379983
Residuos	2	6,33972E+12	3,16986E+12		
Total	5	6,6E+14			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
P	-10769032,94	12333508,92	-0,873152402	0,474651914	-63835838,75	42297772,87	-63835838,75	42297772,87
Número de Habitantes	3,590308326	4,981567366	0,720718614	0,545939073	-17,8436461	25,02426275	-17,8436461	25,02426275
PP	5920,30648	2327,67276	2,5434445	0,126016204	-4094,861075	15935,47403	-4094,861075	15935,47403

#### Análisis de los residuales

<i>Observación</i>	<i>Pronóstico KG</i>	<i>Residuos</i>	<i>Residuos estándares</i>
1	7376308,528	623691,4722	0,553885207
2	11223971,56	-2223971,563	-1,975054981
3	10814340,72	185659,2826	0,164879487
4	12475726,44	524273,5644	0,465594584
5	14166125,07	833874,9298	0,740544016

## Análisis de la Regresión:

En base a este anexo la función y se base en la cantidad de kilos mientras que x son las variables independientes que son el precio por kilo, número de habitantes y el pib per capita.

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación múltiple podemos afirmar que estas variables independientes se encuentran asociadas en forma directa con la variable dependiente que en este caso corresponde a los kilos.

Se confirma también que casi el 100% de las ventas pueden ser explicadas por las variables independientes (x) ya que existe una relación positiva perfecta entre las variables. Los valores planteados son relevantes para explicar los valores de y, es decir los kilos ya que el valor de F es mayor al valor crítico.

## ANEXO 2

### Regresión Múltiple Estimación Demanda 2012 Mc Dougal

Año	KG	P	Número de Habitantes	PP	Qp	VARIACIÓN	
2007	3,000,000	5.74	13,755,680	3345	2,989,281	10719	100%
2008	3,200,000	5.76	13,927,650	3927	3,261,442	-61442	102%
2009	3,250,000	5.83	14,373,101	3715	3,161,529	88471	97%
2010	3,300,000	5.95	14,590,608	4082	3,368,596	3368596	102%
2011	3,600,000	6.03	14,483,500	4578	3,640,754	-40754	101%
2012		6.11	14,695,360	4840	3,781,764		

**KG** Ventas totales en kilos

**P** Precio por kilo

**NH** Número de Habitantes

**PP** Pib per Cápita

QP Pronóstico

Ventas 2012 en Dólares

23,095,231

Coeficientes	
Intercepción	0
P	392211.497
NH	-0.06118432
PP	472.232725

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0.999833109
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.999666246
R <sup>2</sup> ajustado	0.666110411
Error típico	87527.33161
Observaciones	6

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	3	6.88395E+13	2.29465E+13	2995.223138	0.000333772
Residuos	3	22983101334	7661033778		
Total	6	6.88625E+13			

	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
P	392211.4968	581464.7005	0.674523314	0.548306472	-1458268.691	2242691.684	-1458268.691	2242691.684
Número de Habitantes	-0.061184315	0.228239944	-0.268070146	0.806020809	-0.787545682	0.665177051	-0.787545682	0.665177051

PP 472.2327247 92.13282626 5.125564295 0.014378676 179.0249522 765.4404972 179.0249522 765.4404972

---

Análisis de los residuales

<i>Observación</i>	<i>Pronóstico TN</i>	<i>Residuos</i>
1	2989280.595	10719.40487
2	3261442.404	-61442.40416
3	3161529.257	88470.74307
4	3368596.03	-68596.02966
5	3640753.71	-40753.71048
6	3830002.328	69997.67197

Resultados de datos de probabilidad

<i>Percentil</i>	<i>TN</i>
8.333333333	3000000
25	3200000
41.666666667	3250000
58.333333333	3300000
75	3600000
91.666666667	3900000

### **Análisis de la Regresión:**

En base a este anexo la función y se base en la cantidad de kilos mientras que x son las variables independientes que son el precio por kilo, número de habitantes y el pib per capita.

De acuerdo al valor del coeficiente de correlación múltiple podemos afirmar que estas variables independientes se encuentran asociadas en forma directa con la variable dependiente que en este caso corresponde a los kilos.

Se confirma también que casi el 100% de las ventas pueden ser explicadas por las variables independientes (x) ya que existe una relación positiva perfecta entre las variables.

Los valores planteados son relevantes para explicar los valores de y, es decir los kilos ya que el valor de F es mayor al valor crítico.

### ANEXO 3

**Presupuesto de Marketing del Año 1**

	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
Diseño de arte de empaques, investigación de mercado	45.000												<b>45.000</b>
Promociones sell out	40.000	18.000											<b>58.000</b>
Promociones sell in			40.000	30.000					30.000	25.000			<b>125.000</b>
Lanzamiento de nueva presentación de empaques (plan de medios)			180.000	80.000	55.000	6.500	6.500	6.500	40.500	45.000	6.500	6.500	<b>433.000</b>
Actividades BTL			45.000	60.000	32.000	20.000	20.000	32.000	45.000	50.000			<b>304.000</b>
<b>Total</b>	<b>85.000</b>	<b>18.000</b>	<b>265.000</b>	<b>170.000</b>	<b>87.000</b>	<b>26.500</b>	<b>26.500</b>	<b>38.500</b>	<b>115.500</b>	<b>120.000</b>	<b>6.500</b>	<b>6.500</b>	<b>965.000</b>

## ANEXO 4

### COSTOS OPERATIVOS

Incremento gastos

4,00%

Gastos generales / administrativos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NOMINA INDIRECTA	\$ 1.229.329,1	\$ 1.278.502,2	\$ 1.329.642,3	\$ 1.382.828,0	\$ 1.438.141,1	\$ 1.495.666,8
ARRENDAMIENTO INMUEBLES	\$ 108.061,2	\$ 112.383,7	\$ 116.879,0	\$ 121.554,2	\$ 126.416,4	\$ 131.473,0
SERVICIOS BASICOS	\$ 655.440,0	\$ 681.657,6	\$ 708.923,9	\$ 737.280,9	\$ 766.772,1	\$ 797.443,0
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 32.592,5	\$ 33.896,2	\$ 35.252,1	\$ 36.662,2	\$ 38.128,7	\$ 39.653,8
TRANSPORTE	\$ 671.343,2	\$ 698.196,9	\$ 726.124,8	\$ 755.169,7	\$ 785.376,5	\$ 816.791,6
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 482.903,0	\$ 502.219,1	\$ 522.307,8	\$ 543.200,2	\$ 564.928,2	\$ 587.525,3
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 2.651.601,0	\$ 2.757.665,0	\$ 2.867.971,6	\$ 2.982.690,5	\$ 3.101.998,1	\$ 3.226.078,1
SEGURO	\$ 86.289,0	\$ 89.740,6	\$ 93.330,2	\$ 97.063,4	\$ 100.945,9	\$ 104.983,8
GASTOS DE VIAJES	\$ 141.113,0	\$ 146.757,5	\$ 152.627,8	\$ 158.732,9	\$ 165.082,3	\$ 171.685,5
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 36.487,0	\$ 37.946,5	\$ 39.464,3	\$ 41.042,9	\$ 42.684,6	\$ 44.392,0
OTROS GASTOS	\$ 813.022,9	\$ 845.543,8	\$ 879.365,6	\$ 914.540,2	\$ 951.121,8	\$ 989.166,7
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 6.908.181,9</b>	<b>\$ 7.184.509,1</b>	<b>\$ 7.471.889,5</b>	<b>\$ 7.770.765,1</b>	<b>\$ 8.081.595,7</b>	<b>\$ 8.404.859,5</b>

Incremento publicidad

4,00%

REPOSICIONAMIENTO DE MARCA	\$ 965.000,0	\$ 1.003.600,0	\$ 1.043.744,0	\$ 1.085.493,8	\$ 1.128.913,5	\$ 1.174.070,1
<b>GASTOS DE REPOSICIONAMIENTO</b>	<b>\$ 965.000,0</b>	<b>\$ 1.003.600,0</b>	<b>\$ 1.043.744,0</b>	<b>\$ 1.085.493,8</b>	<b>\$ 1.128.913,5</b>	<b>\$ 1.174.070,1</b>

<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
NOMINA DIRECTA	\$ 460.614,6	\$ 479.039,2	\$ 498.200,8	\$ 518.128,8	\$ 538.853,9	\$ 560.408,1
IMPORTACIONES BIENES	\$ 4.124.458,0	\$ 4.517.744,3	\$ 4.709.116,0	\$ 5.003.906,6	\$ 5.418.430,3	\$ 6.031.796,6
MATERIA PRIMA	\$ 3.782.893,0	\$ 4.104.721,6	\$ 4.278.597,6	\$ 4.546.437,9	\$ 4.923.064,8	\$ 5.480.355,7
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 1.258.268,0	\$ 1.308.598,7	\$ 1.360.942,7	\$ 1.415.380,4	\$ 1.471.995,6	\$ 1.530.875,4
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 9.626.233,6</b>	<b>\$ 10.410.103,9</b>	<b>\$ 10.846.857,0</b>	<b>\$ 11.483.853,6</b>	<b>\$ 12.352.344,6</b>	<b>\$ 13.603.435,8</b>

<b>RESUMEN COSTOS OPERATIVOS</b>						
COSTOS DIRECTOS	\$ 9.626.234	\$ 10.410.104	\$ 10.846.857	\$ 11.483.854	\$ 12.352.345	\$ 13.603.436
COSTOS INDIRECTOS	\$ 6.908.182	\$ 7.184.509	\$ 7.471.889	\$ 7.770.765	\$ 8.081.596	\$ 8.404.859

## ANEXO 5

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
VENTAS TOTALES	\$ 19.416.773	\$ 23.478.892	\$ 24.473.457	\$ 26.005.496	\$ 28.159.791	\$ 31.347.479
COSTOS DIRECTOS	\$ 9.626.234	\$ 10.410.104	\$ 10.846.857	\$ 11.483.854	\$ 12.352.345	\$ 13.603.436
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 9.790.539</b>	<b>\$ 13.068.788</b>	<b>\$ 13.626.600</b>	<b>\$ 14.521.642</b>	<b>\$ 15.807.447</b>	<b>\$ 17.744.044</b>
COSTOS INDIRECTOS	\$ 6.908.182	\$ 7.184.509	\$ 7.471.889	\$ 7.770.765	\$ 8.081.596	\$ 8.404.859
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 2.882.358</b>	<b>\$ 5.884.279</b>	<b>\$ 6.154.711</b>	<b>\$ 6.750.877</b>	<b>\$ 7.725.851</b>	<b>\$ 9.339.184</b>
DEPRECIACIÓN ACTIVOS	\$ 311.984	\$ 311.984	\$ 311.984	\$ 311.984	\$ 311.984	\$ 311.984
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 2.570.374</b>	<b>\$ 5.572.295</b>	<b>\$ 5.842.727</b>	<b>\$ 6.438.893</b>	<b>\$ 7.413.867</b>	<b>\$ 9.027.200</b>
PART TRABAJADORES	\$ 385.556	\$ 835.844	\$ 876.409	\$ 965.834	\$ 1.112.080	\$ 1.354.080
IMPUESTO RENTA	\$ 480.660	\$ 1.042.019	\$ 1.092.590	\$ 1.204.073	\$ 1.386.393	\$ 1.688.086
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1.704.158</b>	<b>\$ 3.694.431</b>	<b>\$ 3.873.728</b>	<b>\$ 4.268.986</b>	<b>\$ 4.915.394</b>	<b>\$ 5.985.034</b>
PART TRABAJADORES	15%	15%	15%	15%	15%	15%
IMPUESTO RENTA	22%	22%	22%	22%	22%	22%
<b>TASA IMPOSITIVA CONJUNTA</b>	<b>33,70%</b>	<b>33,70%</b>	<b>33,70%</b>	<b>33,70%</b>	<b>33,70%</b>	<b>33,70%</b>



## **ANEXO 6**

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
VENTAS TOTALES	\$ 19.416.773	\$ 23.478.892	\$ 24.473.457	\$ 26.005.496	\$ 28.159.791	\$ 31.347.479
COSTOS DIRECTOS	\$ 9.626.234	\$ 10.410.104	\$ 10.846.857	\$ 11.483.854	\$ 12.352.345	\$ 13.603.436
COSTOS INDIRECTOS	\$ 6.908.182	\$ 7.184.509	\$ 7.471.889	\$ 7.770.765	\$ 8.081.596	\$ 8.404.859
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>\$ 2.882.358</b>	<b>\$ 5.884.279</b>	<b>\$ 6.154.711</b>	<b>\$ 6.750.877</b>	<b>\$ 7.725.851</b>	<b>\$ 9.339.184</b>
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>\$ 965.000</b>	<b>\$ 1.003.600</b>	<b>\$ 1.043.744</b>	<b>\$ 1.085.494</b>	<b>\$ 1.128.914</b>	<b>\$ 1.174.070</b>
CREDITO BANCARIO		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
APORTE PROPIO	\$ 965.000	\$ 1.003.600	\$ 1.043.744	\$ 1.085.494	\$ 1.128.914	\$ 1.174.070
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>\$ 1.831.216</b>	<b>\$ 2.881.463</b>	<b>\$ 3.012.743</b>	<b>\$ 3.255.401</b>	<b>\$ 3.627.387</b>	<b>\$ 4.216.237</b>
INVERSIONES	\$ 965.000	\$ 1.003.600	\$ 1.043.744	\$ 1.085.494	\$ 1.128.914	\$ 1.174.070
IMPUESTOS	\$ 866.216	\$ 1.877.863	\$ 1.968.999	\$ 2.169.907	\$ 2.498.473	\$ 3.042.166
<b>FLUJO NO OPERATIVO</b>	<b>-\$ 866.216</b>	<b>-\$ 1.877.863</b>	<b>-\$ 1.968.999</b>	<b>-\$ 2.169.907</b>	<b>-\$ 2.498.473</b>	<b>-\$ 3.042.166</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 2.016.142</b>	<b>\$ 4.006.415</b>	<b>\$ 4.185.712</b>	<b>\$ 4.580.970</b>	<b>\$ 5.227.378</b>	<b>\$ 6.297.018</b>
<b>FLUJO NETO ACUMULADO</b>	<b>\$ 2.016.142</b>	<b>\$ 6.022.557</b>	<b>\$ 10.208.269</b>	<b>\$ 14.789.239</b>	<b>\$ 20.016.617</b>	<b>\$ 26.313.634</b>

## ANEXO 7

### ANÁLISIS FINANCIERO

Descripción	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO	-\$ 6.400.821	\$ 4.006.415	\$ 4.185.712	\$ 4.580.970	\$ 5.227.378	\$ 6.297.018
FLUJO ACUMULADO	\$ 0	\$ 4.006.415	\$ 8.192.127	\$ 12.773.097	\$ 18.000.475	\$ 24.297.493

VALOR ACTUAL FLUJO	\$ 16.418.125	\$ 24.297.493
INVERSION DE CAPITAL	(\$ 6.400.821)	
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 10.017.303	
<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>	<b>63%</b>	
PERIODO DE RECUPERACION	AÑO 2	
TASA DE DESCUENTO	<b>13,47%</b>	
<b>RENTABILIDAD REAL</b>	<b>157%</b>	

IR (Índice de Rentabilidad)	<b>2,57</b>
-----------------------------	-------------

INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ratios Financieros</b>					
Valor agregado sobre ventas	7%	7%	7%	7%	7%
ROI	71%	60%	54%	53%	54%
<b>Razones:</b>					
Inversion Total	0,87	0,91	1,01	1,16	1,41
Margen neto de utilidad	16%	16%	16%	17%	19%

