

Estrategia de comercialización para la empresa “Especias y Condimentos Doña Daisy”

René Armando Ramos Pineda

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano,
Honduras**

Septiembre, 2014

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Estrategia de comercialización para la empresa “Especias y Condimentos Doña Daisy”

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

René Armando Ramos Pineda

Zamorano, Honduras

Septiembre, 2014

Estrategia de comercialización para la empresa “Especias y Condimentos Doña Daisy”

Presentado por:

René Armando Ramos Pineda

Aprobado:

Miguel Calderón, M.Sc., MBA.
Asesor principal

Ernesto Gallo, M.Sc., MBA.
Director
Departamento de Administración
Agronegocios

Raúl Zelaya, Ph.D.
Decano Académico

Estrategia de comercialización para la empresa Especies y Condimentos “Doña Daisy”

René Armando Ramos Pineda

Resumen. La empresa Especies y Condimentos “Doña Daisy” ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras, elabora deshidratados naturales en polvo instantáneos con sabores de horchata y jamaica en dos presentaciones. Esta empresa carece de clientes, entre otras razones, debido a la falta de una estrategia de comercialización que permita la penetración de la marca al mercado y la atracción de nuevos clientes. El presente estudio tuvo como objetivo diseñar dicha estrategia para la implementación en la empresa. La estrategia se realizó por medio del uso de investigación exploratoria y descriptiva, que permitieron realizar un diagnóstico situacional de la empresa en el macro y micro entorno, analizar la competencia a través de un benchmarking y la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, mediante un análisis FODA se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y por medio de la Matriz de Vester se identificaron los principales problemas y su causa que afectan directamente al problema de comercialización que la empresa enfrenta. Para el planteamiento de la estrategia se utilizó el modelo de las cinco P’s de Kotler, (producto, precio, plaza, promoción y personal) donde cada una, se encuentra adecuada a la situación de la empresa. La herramienta MS Project permitió establecer las actividades que se realizarán para cumplir con la estrategia, indicando el tiempo y responsables para cada actividad.

Palabras clave: Análisis FODA, Cinco P’s de Kotler, Matriz de Vester

Abstract. The company Spices and Condiments “Doña Daisy” is located in Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras. This company is known for producing a variety of natural dehydrated juices including horchata and jamaica flavors in two packing sizes. There is a lack of clients due to the absence of a marketing strategy which would allow the brand to penetrate the market and attract new clients. The objective of this study was to design the marketing strategy to implement it in the company. The strategy was developed by exploratory and descriptive research, which allowed performing a situational diagnosis in the macro and micro environment. Benchmarking and five forces of Porter were used to analyze the competition. A SWOT analysis enabled identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company and via a Vester matrix the principal causes and problems that affect directly the company’s marketing strategy were identified. For the approach of the strategy, the five p’s of Kotler were applied (product, price, place, promotion and personnel) where each of the before mentioned were adequate to the situation of the company. MS project tool was used to establish the activities that will allow accomplishing the strategy, indicating the time and responsible for each activity.

Key words. SWOT analysis, Kotler’s five P’s, Vester matrix.

CONTENIDO

Portadilla	i
Página de firmas	ii
Resumen... ..	iii
Contenido	iv
Índice de cuadros, figuras y anexos	v
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MATERIALES Y METODOLOGÍA	7
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	8
4. CONCLUSIONES	25
5. RECOMENDACIONES	26
6. LITERATURA CITADA.....	27
7. ANEXOS.....	28

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
---------	--------

1. Margen de contribución por producto.	10
2. Valoración de causa y efecto de los problemas.....	16
3. Cuadro de actividades a realizar programadas en MS Project	23

Figuras	Página
---------	--------

1. Matriz de Vester.	17
2. Ruta crítica.....	24

Anexos	Página
--------	--------

1. Fotografía del deshidratado natural en polvo de jamaica.	28
2. Fotografía del deshidratado natural en polvo de horchata.....	28

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un país está intrínsecamente relacionado por la actividad económica que en él se realiza, la existencia de empresas sólidas que la dinamicen y sean el motor de impulso especialmente para aquellos en vías de desarrollo. Estos países se caracterizan por la existencia mayoritaria de PYMES y representan el 95 % del total de las empresas existentes de la región de América Latina (Saavedra y Hernández 2008). La definición de una PYME varía entre países por los criterios utilizados para su definición según Ueki *et al.* (2005) pero Cardozo *et al.* (2012) definen que una PYME en su concepción más amplia es una unidad productora de bienes y servicios dirigida por su propietario de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a trabajadores y cobertura de mercado.

En Honduras este sector de la economía es impulsado por las diferentes cámaras de comercio en todo el país a través de programas que impulsen el desarrollo de nuevas empresas especialmente PYMES. Ante estas iniciativas y la oportunidad de mercado existente, el sector agroindustrial se ha desarrollado considerablemente especialmente en el procesamiento de frutas y vegetales. La demanda de estos productos nacionalmente e internacional ha llevado a que muchos emprendedores inicien la producción de estos productos, por mencionar uno de ellos, los concentrados a base de frutas.

La empresa Especias y Condimentos Doña Daisy, es una PYME que acaba de iniciar su gestión hace más de un año y surge como iniciativa de la señora Karla Altamirano que aprovechando la receta que se madre utilizaba para elaborar especias y horchata, decidió aventurarse por la producción de éstos de manera industrializada y buscando obtener beneficios económicos como resultado de la venta de los mismos. Especias y Condimentos Doña Daisy está ubicada específicamente en la dirección domiciliaria de la dueña y gerente. Actualmente su negocio se encuentra enfocado en la producción de deshidratados naturales en polvo con sabores de horchata y jamaica, para un segmento de mercado que incluye el mercado minorista, hoteles, restaurantes y cafeterías. La empresa está constituida como comerciante individual y en ella labora temporalmente solamente un colaborador y de manera fija la dueña y gerente.

Mercado.

Se ha identificado un segmento de mercado con una necesidad de productos de fácil preparación por el poco tiempo que las actividades realizadas hoy en día permiten tener a la sociedad. También que buscan productos de origen natural, que ofrezcan bienestar a la salud y su formulación esté libre de cualquier tipo de aditivos químicos (Resultado de grupo focal realizado en el 2013 por la empresaria).

Además existe dentro de este segmento un cliente como los hoteles, restaurantes y cafeterías que ofrecen una gama variada de bebidas a sus clientes, dentro de los cuales los deshidratados de horchata y jamaica tienen una gran aceptación por ser productos tradicionales en la región, también los hoteles participan en ferias de cultura en la que ofrecen al público este tipo de productos a manera de resaltar sabores autóctonos del país. (Resultado de entrevista a gerente de compras cadena hotelera Plaza San Martín).

Mercado Meta.

1. Variables demográficas:
Sexo: hombres y mujeres, Edad: Todas, Ocupación: Todas, Nivel socioeconómico: Media-alta.
2. Variables geográficas: Distrito central, Tegucigalpa, Honduras.
3. Variables psicográficas:
Personas aficionadas a lo natural, ahorro de tiempo, bienestar de la salud, practicidad.

Cliente.

Segmento de mercado:

1. Mujeres (amas de casa)
2. Personas de tercera edad que necesitan consumir productos benéficos para la salud.
3. Personas con preferencia a lo natural
4. Personas con preferencia al ahorro de tiempo con productos de fácil preparación.
5. Personas con preferencia a productos de origen nostálgico.
6. Hoteles, restaurantes y cafeterías que ofrecen en su carta al público productos con sabores tradicionales del país.

Definición del problema. La empresa enfrenta una carencia de clientes, entre otras razones, por la falta de una estrategia de comercialización que detalle tácticas para atracción de nuevos clientes y logra un mayor volumen de ventas. Actualmente sólo comercializa a único tipo de clientes que son las tres tiendas naturistas ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán.

Justificación. Especias y Condimentos Doña Daisy, cuenta con una capacidad de producción de 2,000 libras por mes, de las cuales sólo comercializa 27 libras a estas tiendas naturistas, es decir tiene un 98 % de la capacidad sin utilizar, llámese capacidad ociosa. La percepción de los actuales clientes de los productos es que son productos de alta calidad, origen natural y muy prácticos al momento de preparar, además de ser productos que gustan al mercado dado que los sabores horchata y jamaica son de mucha tradición en el país. La carencia de clientes es y será un problema que la empresa deberá atender a la brevedad posible puesto que sin ellos no existe el negocio como tal, la implementación de una estrategia que guíe a la empresa y exponga tácticas bajo objetivos trazados previamente es sin duda una herramienta o bastón importante para minimizar en la medida de lo posible los alcances del problema.

Por tanto los objetivos del estudio son:

1. Elaborar una estrategia de comercialización que permita la introducción y penetración de la marca Mis Daisy al segmento meta identificado (supermercados, hoteles, restaurantes y cafeterías).
2. Hacer un diagnóstico situacional de la empresa para conocer la posición de la marca en el mercado.
3. Identificar los problemas que tiene la empresa para comercializar sus productos.
4. Elaborar un plan de acción para llevar a cabo la estrategia.

Revisión de literatura

Investigación exploratoria. Tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador. Este tipo de investigación es utilizada en su mayoría para la definición del problema buscando más precisión, identificar cursos de acción y obtener información antes que se desarrolle un enfoque. Se caracteriza porque el proceso de investigación adoptado presenta flexibilidad y no es estructurado, dado que la información requerida está solo vagamente definida. La muestra, seleccionada para generar la información, es pequeña y no representativa. Este proceso consiste por ejemplo en entrevistas profundas con los expertos del rubro a investigar.

Los datos primarios son de naturaleza cualitativa y se analizan de acuerdo con ello. Dadas esas características del proceso de investigación, los hallazgos de la investigación exploratoria deberían considerarse como tentativos o como aportaciones que deben seguir investigándose. Por lo común, dicha investigación va seguida por más investigación exploratoria o concluyente. En ocasiones, sólo se realiza la investigación exploratoria, en particular la cualitativa. En tales casos, debe tenerse precaución al utilizar los hallazgos (Maholtra, 2008).

Investigación descriptiva. Tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado. Esta etapa de la investigación persigue objetivos precisos como; describir las características de grupos pertinentes, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas del mercado, calcular el porcentaje de unidades de una población específica que muestran cierta conducta, determinar la percepción de las características de productos, determinar el grado en que las variables de marketing están asociadas y hacer predicciones específicas. Lo anterior mediante la ejecución de dos métodos tales como la aplicación de encuestas y la observación (Maholtra, 2008).

Análisis de competencia Porter. Establece la intensidad de la competencia de la empresa dentro el entorno en que se desempeña, a través de la conjunción de cinco fuerzas establecidas por Michael Porter. Permite analizar y comprender el entorno, buscando lograr un accionar de manera estratégica que le sea posible a la empresa alcanzar el éxito¹. Las cinco fuerzas del modelo Porter son:

1. Capacidad de negociación de los proveedores
2. Capacidad de negociación de los compradores
3. Disponibilidad y amenaza de bienes sustitutos
4. Amenaza de nuevos ingresos (competidores potenciales)
5. Rivalidad de los competidores actuales

Análisis FODA. El análisis FODA es una técnica básica de análisis que se utiliza más por parte de los planificadores o por aquellos que tienen la necesidad de conocer, de manera rápida y ordenada, la situación de la organización o sector industrial al que pertenecen.²

1. Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.
2. Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
3. Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente
4. Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

¹ Tomado de la clase de Marcos Vega de Análisis del entorno empresarial, Escuela Agrícola Panamericana, Honduras, 2013.

² Tomado de la clase de Marcos Vega de Análisis del entorno empresarial, Escuela Agrícola Panamericana, Honduras, 2013.

Matriz de Vester. Esta matriz se usa como herramienta de planificación, para la relación de la problemática del estudio, la relación de influencia y la dependencia de un problema. Aquí se evalúan las situaciones del problema, identificadas por los actores, se analiza que influencia genera una situación sobre la otra y que dependencia genera una situación sobre la otra. Para su valoración se determinan tres niveles de causalidad. Primeramente se debe de identificar con letra o número cada uno de los problemas, colocar el nivel de causalidad (0 si no es causa, 1 si es una causa indirecta, 2 si es una causa medianamente directa, 3 si es una causa muy directa), luego se determina un cálculo para saber la actividad o pasividad del problema. A partir de las valoraciones se determinan las situaciones del entorno.³

Modelo de Kotler. Se basa en la mezcla de cinco variables manejadas por la empresa conocida en la actualidad como las cinco P's del marketing y son producto, precio, plaza promoción y personal.

1. **Producto:** Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no sólo son bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos (Kotler y Armstrong, 2007)
2. **Precio:** Es el valor que los consumidores o clientes están dispuestos a otorgar por el beneficio de adquirir un producto o servicio. Se tiene que fijar un precio módico si se quiere vender el producto. Los fabricantes posiblemente optan por un precio bajo con el objetivo de tener una participación en el mercado (Kotler, 1985).
3. **Plaza:** Sitio o actividades con lo que la empresa pone el producto a disposición de sus clientes meta (Kotler y Armstrong, 2008).
4. **Promoción:** Combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y herramientas de marketing directo que una compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y crear relaciones con ellos. Las principales herramientas de la promoción son; publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, marketing directo (Kotler y Armstrong, 2008).

³ Tomado de la clase de Marcos Vega de Análisis del entorno empresarial, Escuela Agrícola Panamericana, Honduras, 2013.

5. **Personal:** Es el capital humano de la empresa, quienes hacen posible la realización de todas las actividades que forman parte de la cadena producción, procesamiento y comercialización. Al ser un bastón fundamental en la empresa es importante contar con personal de calidad, bien capacitado y comprometido con la causa para transmitir esos aspectos al consumidor final.⁴
6. **Benchmarking:** es el acto de comparar los productos y procesos de la empresa con los de los competidores o los de las compañías líderes en otras industrias (Kotler y Armstrong, 2007).

⁴ Tomado de la clase de Martín Leal de Marketing, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Diagnóstico de la posición actual de la marca. Para esta etapa se realizó una investigación del mercado bajo investigación exploratoria y descriptiva; para la primera haciendo uso del método de entrevistas en profundidad y para la segunda la observación respectivamente. Lo anterior realizado en la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán, en los puntos de venta con los que se ha iniciado a establecer relaciones comerciales como ser supermercado Yip y La Colonia, Distrito Hotelero Plaza San Martín y con los centros de distribución que ya se cuenta, tiendas naturistas, Nutrinatu, Natushop, Productos Naturales. Las entrevistas realizadas a la dueña y gerente de la empresa y a los clientes actuales y potenciales, permitieron obtener información que no había sido recolectada y conocer la percepción acerca del producto. Para esto último se establecieron citas de degustación y presentación del producto ante los gerentes de compra de los potenciales clientes. Las variables de estudio (ventas, margen de contribución por producto y puntos de venta) ayudaron a determinar el posicionamiento de la empresa bajo la metodología antes mencionada.

Se realizó un análisis situacional de la empresa respecto a los competidores directos o indirectos mediante un benchmarking, complementado por un análisis de las cinco fuerzas de Porter; capacidad de negociación con los clientes, capacidad de negociación con los proveedores, existencia de productos sustitutos, entrada de potenciales competidores y rivalidad de los competidores actuales.

Identificación de problemas de comercialización. En esta fase se identificaron los principales problemas con los que la empresa actualmente cuenta y se determinaron las consecuencias de éstos en aspectos como la comercialización, posicionamiento de la marca y sus causas. Para lo que se utilizó un análisis FODA y una matriz de Vester, herramientas que permitieron evaluar el impacto de los problemas en la comercialización y posicionamiento de la marca.

Con lo anterior se pudo establecer una estrategia, los objetivos que persigue la misma y las acciones necesarias para cumplir con dichos objetivos.

Establecer un marco estratégico de comercialización del producto. Se elaboró la estrategia que permitió visualizar la visión y misión de la empresa, objetivos de la estrategia de comercialización y posicionamiento de la marca. Para esto fue de mucha utilidad el modelo de las cinco P's de Kotler.

Diseñar un plan acción para la estrategia. Se definieron las actividades o tácticas que representan el cómo accionar para el cumplimiento de la estrategia mediante el programa MS Project.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Ubicación. El estudio fue realizado en la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán.

Empresa. ESPECIAS Y CONDIMENTOS DOÑA DAISY

Producto. Deshidratados naturales de horchata y jamaica en polvo e instantáneos, bajo la marca Miss Daisy.

El proceso de elaboración de los productos de la empresa inicia con la compra de las materias primas, al ser una empresa pequeña considerada PYME que recientemente ha iniciado la comercialización de sus productos, ha establecido vínculos comerciales con proveedores del mercado zonal Belén, ubicado en Tegucigalpa, Francisco Morazán y con los que hasta la fecha sigue haciéndoles la compra de materias como arroz, morro, semilla de ayote, cacahuete y canela para el deshidratado de la horchata y la rosa de jamaica para el deshidratado de jamaica, esto por no contar aún con proveedores directos dado el bajo volumen que comercializa actualmente. La compra de éstos la realiza según el pedido que tenga de sus actuales clientes. El proceso continúa con la selección de las materias en buen estado, la deshidratación por separado de las materias, mezclado, enfriamiento, molido y envasado a granel o en presentación final, para la horchata. En el caso de la jamaica inicia con la selección de las rosas, soplado, prueba de humedad, deshidratado, molido, enfriamiento y finaliza con el envasado que al igual que la horchata es a granel o en la presentación final.

Investigación exploratoria. Se realizó una investigación tipo exploratoria mediante el uso de entrevistas a profundidad al experto en bebidas y gerente de la planta de hortofrutícola de la Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano, a los gerentes de las tiendas naturistas Nutrinatu, Natushop y Productos Naturales quienes son los actuales clientes de la empresa, seguido de una entrevista con la dueña y gerente de Especias y Condimentos Doña Daisy, además se entrevistó a los gerentes de compra de los supermercados Yip y La Colonia y Distrito Hotelero Plaza San Martín. Esto con el objetivo de conocer el entorno del negocio y la percepción del producto y la marca en el caso de los actuales clientes y la apertura que tienen ante estos los clientes potenciales.

De acuerdo a la entrevista con el experto en bebidas y gerente de la planta de hortofrutícola de la Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano, el mercado de las bebidas instantáneas ha tenido un crecimiento importante dado que la sociedad actual busca formas de facilitar el proceso que conlleva la elaboración de sus alimentos y bebidas, lo cual este tipo de productos ofrece mayor practicidad y fácil preparación que termina siendo muy a fin a la necesidad presentada por el mercado. Por otro lado los deshidratados de horchata y jamaica tienen una característica diferenciadora del resto de productos y es que son de origen natural y tradicionales en las casas de la región por lo que son productos que tienen aceptación por los clientes. Otro punto a recalcar es que la mayoría de los productos existentes en anaquel son artificiales, de bajo costo y manejados por empresas internacionales lo cual representa una desventaja al querer entrar en ese mercado. En adición a esto, es importante que la segmentación del mercado realizada por la empresa requiera estos productos y a la vez ofrecerles las presentaciones adecuadas, por ejemplo para un supermercado o tipo minorista es aceptable una presentación que rinda para un litro, en cambio para clientes como hoteles, restaurantes o cafeterías resultaría una presentación a granel como ser libras o kilogramos.

Con la entrevista realizada a la dueña y gerente de la empresa se pudo conocer a detalle el proceso de elaboración de los productos, que en general se puede definir como un proceso sencillo y que al ser productos secos, la inocuidad del producto no es un factor amenazante por el bajo contenido de agua, además de no ser necesario una cadena de frío que incrementaría los costos del proceso. Existen ciertos aspectos que la empresa carece como no tener logística de distribución adecuada si se pretende aumentar la producción con la llegada de nuevos clientes, otra limitante es la capacidad de producción que actualmente es de 2000 libras a granel (sin envasar en presentación final), carencia de sistema de pedido que permita programar la producción. El personal que labora en la empresa se restringe a la dueña y una empleada que trabaja temporalmente. Los pedidos actuales de la empresa se han mantenido con regularidad los últimos 4 meses desde que la empresa empezó a comercializar los productos, esto por la calidad percibida hacia los deshidratados de horchata y jamaica por los clientes de las tiendas naturistas.

Según la entrevista realizada a los gerentes de las tiendas naturistas, los productos ofertados por la Especias y Condimentos Doña Daisy han tenido buena aceptación en esos puntos de venta, dado que son acordes a la naturaleza del negocio que ellos tienen pues todo lo que ofertan es de origen natural, característica que los deshidratados de horchata y jamaica Mis Daisy ofrece al consumidor final. Otro punto que resaltaron es que al ser productos instantáneos tienen otro valor agregado ya que aparte de ser naturales ofrecen a sus clientes la oportunidad de prepararlos con facilidad. Aunque los productos Mis Daisy sean comercializados y han tenido esa aceptación con los clientes de estas tiendas naturistas, no representan ser un producto de alto valor para ellos ya que por lo general los clientes buscan productos que otorguen beneficios medicinales. A pesar de esto las tiendas naturistas reciben de buena manera los productos Mis Daisy y esperan que a mediana plazo el tiempo la marca se vaya consolidando y más clientes la prefieran.

En la entrevista realizada a los gerentes de compras de los supermercados Yip y La Colonia y Distrito Hotelero Plaza San Martín, los cuales son clientes potenciales, demostraron una gran aceptación a los productos Mis Daisy resaltando el que son cien por ciento naturales, la identificación de sus ingredientes y la practicidad para el consumidor final en el caso de los supermercados. A su vez el gerente de compras de La Colonia tuvo ciertos comentarios sobre la presentación del producto para lo que propuso una oportunidad de mejora, ya que aludía que podía ser un factor de crítico a la hora del manejo en bodega, generando mermas constantes que al final la empresa era quien tendría la responsabilidad directa, en cambio el gerente de supermercados Yip no tuvo acotaciones respecto la presentación, los productos fueron de su agrado y dio la apertura a la comercialización de los mismos. El gerente del distrito hotelero, mencionaba que para ellos es importante tener al menos tres proveedores de los productos que requieren y miraba con buen perfil dado la degustación de los productos, a los productos Mis Daisy para que fueran el tercer proveedor ya que cuentan actualmente con dos. Todos los entrevistados enfatizaron en los requisitos que tenía que manejar la empresa para fungir como proveedor de ellos, dentro de los que resaltan como factor común el permiso de operación, la constitución de la empresa, registro sanitario, registro de marca y código de barras. También explicaron políticas de pago en la que los tres entes trabajan bajo modalidad de línea de crédito de 15, 20 a 30 días. En el supermercado Yip el primer pedido es a consignación es decir se paga el producto hasta que es vendido en su totalidad.

Investigación descriptiva: Esta investigación permitió definir las variables del estudio ventas, margen de contribución y puntos de venta.

Las ventas que ha tenido la empresa han sido desde su inicio en el mes de junio hasta agosto del año 2014 por un total de L.4, 752.

El margen de contribución por producto se muestra en el cuadro (Cuadro 1).

Cuadro 1. Margen de contribución por producto.

Producto	Presentación	Margen de contribución
Horchata	35 g	6.72
Horchata	454 g*	16.17
Jamaica	20 g	2.52
Jamaica	454 g*	33

(*) Actualmente no se está comercializando.

Las ventas actuales se reparten en igual cantidad por los dos productos, deshidratado de horchata y de jamaica en presentaciones de 35 y 20 g respectivamente y representan 50% cada uno del 100 % de las ventas totales, al no contar con más clientes las ventas se resumen a este bajo volumen de ventas. Las tiendas naturistas representan el 100 % de los clientes.

Benchmarking.

Actualmente en los centros de distribución como ser supermercados, se encuentran aproximadamente 9 marcas que comercializan en el área de bebidas instantáneas, la mayor parte de estas marcas son de origen internacional (Zuko, Tang, Kool-aid, Nesfruta, Sabemas, C-light) ordenadas por importancia, las mismas se encuentran en todo el mercado minorista del mercado siendo líderes en este rubro pero para clientes como hoteles, restaurantes y cafeterías no son los proveedores ideales dado la necesidad de estos de comprar productos a granel, ya que estas no proveen esas presentaciones y si lo hacen los costos son muy elevados.

Existen también 3 marcas nacionales (Don julio, La Buena Cocina, D'Opalo) que representan competencia directa para los productos Mis Daisy ya que en su cartera de productos aunque en distintas presentaciones ofrecen deshidratados de horchata y jamaica.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Capacidad de negociación con los proveedores. El procesamiento de los deshidratados de horchata y jamaica para la empresa, empieza como en todo proceso por la compra de materias primas, es en esta etapa donde se inicia la cadena de calidad que el producto final llevará consigo, actualmente los proveedores de la empresa son pequeños comerciantes que se encuentran en el mercado zonal Belén, ubicado en Tegucigalpa, Francisco Morazán, esto porque aún no se cuenta con proveedores directos de los distintos ingredientes que llevan los productos, en el sitio de compra existen una cantidad considerable de proveedores pero son pocos los que cuentan con la calidad que la empresa requiere, este hecho refleja un condicionamiento a que sean los mismos proveedores cada vez que se requiere la compra de materias primas y sujeto a los precios que estos disponen lo cual se traduce en bajo poder negociación por parte de la empresa para con los proveedores. Se han iniciado conversaciones con otros proveedores directos de la zona de Comayagua y Nicaragua para que provean las materias pero la limitante es que éstos trabajan por pedidos grandes y la empresa no puede responder ante esos volúmenes dado que los niveles de venta actuales no son afines a las cantidades ofertadas por estos proveedores que en caso de hacer los pedidos la merma por desecho de materias primas y costos de almacenaje tomarían relevancia significativa en los costos totales de la empresa.

Capacidad de negociación con los compradores. En esta parte la empresa ve uno de sus pilares a mejorar puesto que la cantidad de clientes se reduce a solamente tres, las tiendas naturistas son las únicas que actualmente son sus clientes y que por su tipo de negocio que no es la venta de bebidas, el volumen de compra es bajo si comparamos con otra línea de producto que se comercializa en una tienda naturista. Pese a esta situación el volumen de compra se ha mantenido por igual desde que se inició la relación comercial con la empresa, cuatro meses atrás, esto por la calidad percibida de los clientes ante los productos de la empresa, deshidratados naturales de horchata y jamaica. En las últimas semanas se empezó el proceso de atracción de nuevos clientes como son los supermercados, hoteles, restaurantes y cafeterías con las que ya se han tenido citas y degustaciones de los productos, a los que han tenido una buena aceptación y se espera que en el futuro cercano se cierren las negociaciones. Esto último viene a ser una limitante para la empresa ya que la mayoría de los nuevos clientes trabaja bajo líneas de crédito su forma de pago, eso para una pequeña empresa es verdaderamente difícil ya que su capital de trabajo se afectado directamente, por otro lado el inicio de una relación comercial por ejemplo con el supermercado Yip está determinado porque la primera compra sea a consignación, es decir que el producto será pagado hasta que se venda por completo. Lo anterior denota un bajo poder de negociación con los compradores.

Disponibilidad y amenaza de bienes sustitutos. Según el gerente de la planta hortofrutícola de Zamorano, los deshidratados naturales de horchata y jamaica se ven amenazados por la presencia de estos mismo sabores en el mercado, de empresas internacionales que ofrecen productos a menor costo pero que son artificiales, además de empresas que ofrecen los concentrados en líquido a clientes como hoteles, restaurantes y cafeterías con sabores como la horchata que según su criterio es un producto tradicional de la zona que es demandado pero a su vez interesa mucho la oferta de este a empresas que se desempeñan en el rubro.

Amenaza de nuevos ingresos (Competidores potenciales). La amenaza de la entrada de nuevos competidores es media, dado que la existencia de gran cantidad de empresas que ofrecen estos productos en el área de bebidas instantáneas no resulta atractivo el competir con estas empresas que en su mayoría son de origen internacional. Aunque el llegar a competir con empresas pequeñas como Especias y Condimentos Doña Daisy es relativamente fácil por el nivel tecnológico en el que se encuentra y que su producción se ve limitada puesto que está en el inicio de su negocio. Al existir un mercado demandante de productos de origen natural, si podría considerarse una variable amenazante ya que este segmento crece aceleradamente por encontrar en estos productos atributos beneficiosos para la salud. Otro factor es que la tenencia de buenas relaciones con clientes y proveedores es determinante para el éxito del negocio, cosa que anteriormente mencionamos son puntos débiles para la empresa y al llegar un nuevo competidor puede utilizar esa variable como ventaja si se maneja de esa manera.

Rivalidad entre competidores actuales: Actualmente la existencia de competidores directos en la producción de deshidratados naturales de horchata y jamaica, es resumida a la presencia de empresas como Especies Don Julio, D'Opalo y Condimentos La Buena Cocina que en su cartera de productos ofrecen horchata y jamaica en polvo pero que no es su fuerte o principal producto. Cabe resaltar que estas empresas ya manejan un canal de distribución en tiendas minoristas lo cual representa una desventaja, no así en hoteles, restaurantes y cafeterías, clientes que sus distribuidores en su mayoría les proveen concentrados en líquidos y no en polvo como los productos Mis Daisy. Indirectamente empresas como Tang, Zuko, Kool-aid entre otras son competidores por ofrecer en su gama variada de bebidas instantáneas sabores de horchata y jamaica pero que son totalmente contrarias al atributo principal de los productos Mis Daisy que es ser productos cien por ciento naturales, dado que los productos que estas empresas ofrecen son artificiales.

Análisis FODA

El análisis FODA permitió realizar un diagnóstico situacional a nivel interno y externo de la empresa, visualizando las fortalezas y debilidades que se tiene la empresa y las oportunidades y amenazas.

Fortalezas:

1. La empresa produce deshidratados naturales sin ningún aditamento químico que mejore sus características, esto es un aspecto diferenciador que el resto de la competencia.
2. Al producir productos naturales su elaboración es sencilla pues no requiere de equipos ni procesos adicionales para lograr en ellos características fuera de lo normal.
3. La formulación de los productos es una receta casera lo cual presenta una ventaja por ser la horchata en este caso, un producto con denominación nostálgica, además de tener una fórmula estandarizada que facilita su proceso.
4. La preparación de los productos para el consumidor final es instantánea al solo agregar agua y endulzante y la presentación ya viene con la medida exacta para preparar la bebida.
5. Los productos tienen dos formas de preparar, como bebida fría o caliente.
6. El deshidratado de jamaica puede ser utilizado para diversos usos como bebida, salsas o aderezos.
7. La dueña y gerente de la empresa es una mujer emprendedora y proactiva que se capacita constantemente sobre administración, procesos y oportunidades de negocio, impartidos en la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa.

8. La empresa cuenta con registro sanitario para sus productos deshidratados de horchata y jamaica en sus respectivas presentaciones, la constitución de la empresa como comerciante individual, el registro tributario nacional y registro de la marca Miss Daisy.

Oportunidades

1. Según el gerente de compras de Supermercado La Colonia, existe una creciente demanda por los productos de origen natural y en el área de bebidas no es la excepción dado que la mayor parte de esta área está dominada por empresas que ofertan productos artificiales pero a bajo costo. Pese a esto la tendencia está creciendo y hace cada vez que muchos clientes prefieran lo natural aunque tenga un costo más elevado pero los beneficios que perciben al consumirlos son mayores que la variable costo.
2. La existencia de una cultura en mercado nacional del consumo de productos como la horchata y especialmente que son bebidas que por lo general se consumen en las regiones provinciales del país más no así en las grandes ciudades como Tegucigalpa, hace que al ofertar este tipo de productos se apreciado y bien recibido por los consumidores.
3. La apertura que muestran clientes como hoteles, restaurantes y cafeterías ante nuevos proveedores de este tipo de producto, ya que los actuales ofrecen concentrados en líquido que tienen una vida de anaquel más corta que los productos deshidratados brinda la posibilidad de explorar estos nuevos clientes.
4. Aumento de capacidad de producción ya que actualmente con los bajos volúmenes de venta que se tienen no se ha alcanzado el máximo de capacidad del área de procesamiento.
5. Los programas ofrecidos por la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa para PYMES en los que participan por un capital semilla o de iniciación son una oportunidad para obtener fondos e invertirlos para el crecimiento de la empresa.

Debilidades

1. Falta de una estrategia de comercialización y posicionamiento de la marca Mis Daisy en la mente del consumidor, actualmente la empresa no tiene un programa de tácticas de promoción y publicidad definida.
2. Las tiendas naturistas son el único cliente con quien cuenta la empresa en la actualidad por tanto representan el cien por ciento de sus clientes, es notoria la carencia de clientes que tiene la empresa.
3. La empresa cuenta con una capacidad ociosa de 98%.

4. Falta de equipo y mobiliario en el área de proceso, como ser un horno de mayor capacidad, una envasadora automática que acelere el proceso de producto terminado, ya que actualmente se hace de forma manual.
5. Falta de logística para distribución de los productos, no se cuenta con vehículo disponible a tiempo completo para realizar esta actividad, viendo la posibilidad de acaparar nuevos clientes.
6. Accesibilidad a financiamiento para empresas consideradas PYMES o en etapa de inicio de su negocio.
7. Limitación para expandir su área de procesamiento en un futuro por falta de capital en primera instancia y terreno disponible para la construcción de la planta de procesamiento.
8. La empresa carece del permiso de operación y de código de barras, requisito fundamental para la entrada al mercado minorista como los supermercados.

Amenazas

1. La empresa se ve amenazada principalmente por los precios de la competencia que son muy bajos pues oscilan entre L. 4.25 y 5.8 para la presentación de 35 g con rendimiento para un litro y la capacidad de negociación que tienen estos con sus clientes , puesto que son empresas de internacionales.
2. Para clientes como hoteles, restaurantes y cafeterías que ya cuentan con proveedores, resulta en términos de costos una mejor alternativa productos de asus actuales proveedores por ser más bajos, aunque perciben mejor calidad en los productos Mis Daisy.
3. La entrada de nuevos competidores con productos de origen natural con un mejor nivel tecnológico al que cuenta la empresa Mis Daisy, mayor capital disponible de inversión y con mejores canales de distribución.
4. Dado el proceso que conlleva la elaboración de estos productos lo cual es sencillo, clientes como restaurantes puede iniciar su propio proceso de elaboración y restringirse a la compra de estos a proveedores como Especies y Condimentos Doña Daisy.

Matriz de Vester

El desarrollo de matriz está determinado por la identificación de los problemas que enfrenta en la actualidad la empresa o principales debilidades que se demostraron en el análisis FODA.

Problemas:

1. Falta de una estrategia de comercialización
2. Carencia de clientes
3. Capacidad ociosa de 98%
4. Falta de equipo en área de procesamiento
5. Falta de logística de distribución
6. Acceso a financiamiento
7. La empresa carece de permiso de operación y código de barras
8. Limitación para expansión de área de procesamiento

Luego de la identificación se asignaron valores de causa efecto de estos problemas que son presentados a continuación (Cuadro 2).

Cuadro 2. Valoración causa y efecto de los problemas

Valoración causa y efecto de los problemas									
Problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	Σ Activos
1	0	3	3	2	1	2	2	1	14
2	3	0	3	1	1	1	3	3	15
3	1	3	0	0	2	0	0	0	6
4	1	0	0	0	0	3	0	0	4
5	2	2	1	0	0	3	0	0	8
6	1	1	0	3	3	0	0	3	11
7	2	3	0	0	0	0	0	0	5
8	1	2	0	0	0	3	0	0	6
Σ Pasivos	11	14	7	6	7	12	5	7	

El siguiente gráfico demuestra las sumatorias en x correspondiente a los problemas activos y sumatoria en y que corresponden a los problemas pasivos.

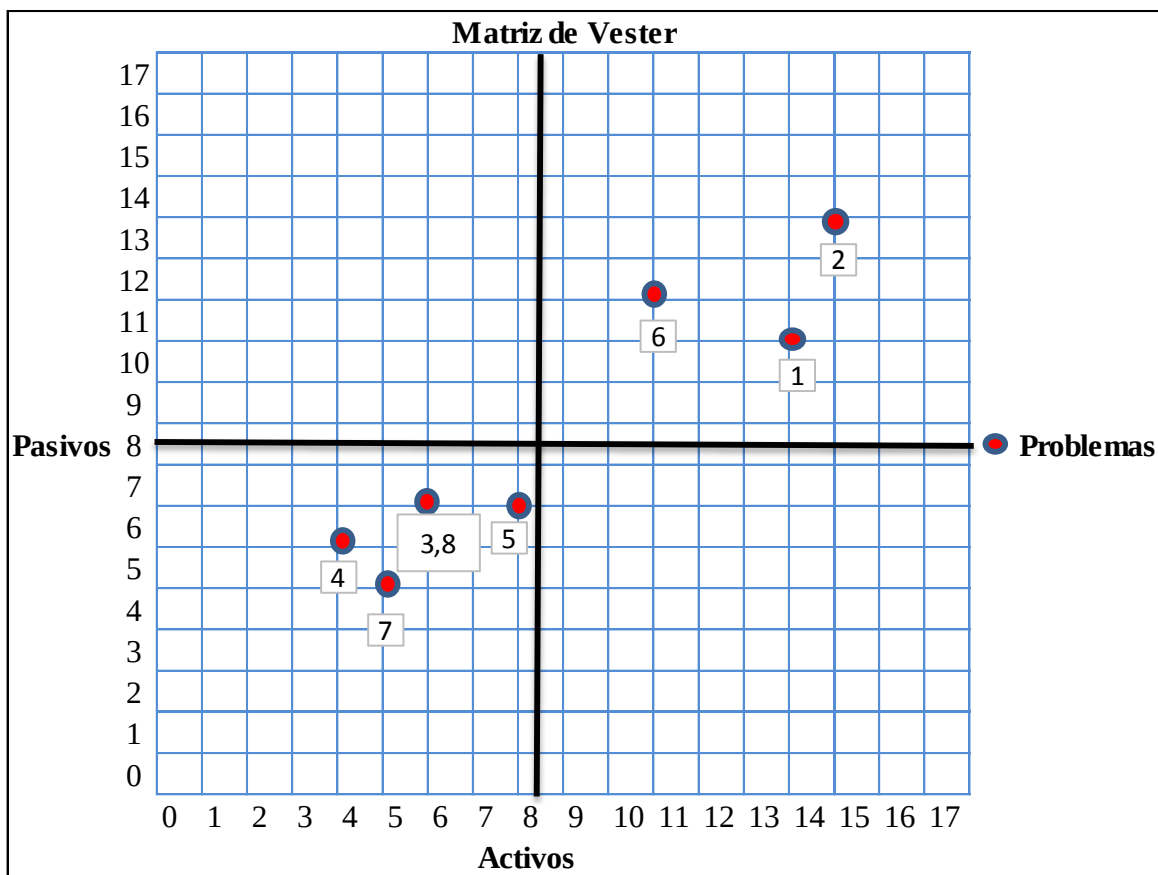


Figura 1. Matriz de Vester

1. El cuadrante I (superior izquierda) representa problemas pasivos.
2. El cuadrante II (superior derecha) representa problemas críticos.
3. El cuadrante III (inferior izquierda) representa problemas indiferentes.
4. EL cuadrante IV (inferior derecha) representa problemas activos.

Identificación por problema:

1. Falta de una estrategia de comercialización (Crítico)
2. Carencia de clientes (Crítico)
3. Capacidad ociosa de 98% (Indiferente)
4. Falta de equipo en área de procesamiento (Indiferente)
5. Falta de logística de distribución (Indiferente)
6. Acceso a financiamiento (Crítico)
7. La empresa carece de permiso de operación y código de barras (Indiferente)
8. Limitación para expansión de área de procesamiento (Indiferente)

Según la Matriz de Vester se han identificado tres problemas críticos que son, falta de una estrategia de comercialización, carencia de clientes y el acceso a financiamiento, se puede decir que estos son la raíz de los problemas que enfrenta la empresa actualmente.

Modelo de las cinco P's de Kotler

Producto

Los productos bajo la marca Mis Daisy, deshidratados naturales e instantáneos en polvo, sabor horchata y jamaica, cuenta con tres tipos de presentación en bolsas selladas (contenido de 20 g, 35g y 454 g) siendo la primera para deshidratado de jamaica por su alta concentración, la segunda para la horchata y la última para ambos sabores.

Estos productos presentan atributos diferenciadores del resto de competidores que resaltan la calidad del mismo, iniciando por las materias primas utilizadas en la elaboración de los deshidratados, productos de origen cien por ciento natural y de fácil preparación. Otra ventaja que presentan estos productos es que al momento de su preparación se puede hacer en frío o caliente, además que la jamaica puede utilizarse para diversos usos como en la elaboración de salsas y aderezos. Las presentaciones de 35 g para horchata y 20 g para jamaica son productos que rinden un litro al agregar agua y endulzante, presentaciones enfocadas para llegar al consumidor final que compra en el mercado minorista. La presentación de 454 g está prevista para suplir la demanda de clientes como hoteles, restaurantes y cafeterías que por la naturaleza del negocio requieren productos a granel dado que ellos preparan la mezcla final para sus clientes.

El envase del producto es una bolsa sellada de polipropileno que actualmente se han comprado en tiendas minoristas de la ciudad teniendo un alto costo sino el mayor en el proceso, por esa razón ya se establecieron los contactos para que el envase sea elaborado en Costa Rica por un proveedor de ese país y que abaratará los costos significativamente. Por otro lado la etiqueta que se utiliza está siendo impresa en papel en una imprenta de Tegucigalpa, definitivamente que también incrementa los costos pero con el nuevo proveedor del envase, la etiqueta vendrá impresa en el envase mismo. La etiqueta cuenta con la información nutricional elaborada en la Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano, el registro sanitario y el método de elaboración con sus respectivos ingredientes.

Precio

El precio que al que se comercializa actualmente es de L. 11 a las tiendas naturistas único cliente que cuenta la empresa hasta el momento. Este precio está determinado en gran medida por lo que representa el envase y etiqueta para los costos del producto que son muy elevados. Tanto la horchata y jamaica en presentaciones de 35 g y 20 g se venden al mismo precio aunque el margen de utilidad sea de L.6.72 para la primera y L.2.52 para la segunda. Para la presentación de 454 g que aún no se comercializa por que recientemente se iniciaron las relaciones con los hoteles, restaurantes y cafeterías existe un precio de venta de L.65 para la horchata y de L.160 para la jamaica.

Plaza

El volumen actual de venta al ser muy bajo permite que la dueña de la empresa pueda distribuir el producto a sus principales y únicos clientes que son las tiendas naturistas, pero con la búsqueda de nuevos clientes será un factor limitante ese canal de distribución. Los productos Mis Daisy se pretenden que lleguen al consumidor final por medio de los supermercados con las que ya se han establecido contactos y en el caso de ser proveedores de hoteles, restaurantes y cafeterías la calidad del producto percibida por los clientes de estos sitios definirá las compras futuras por parte de este segmento de mercado al que se pretende suplir con los productos.

Promoción

La empresa actualmente no cuenta con ninguna estrategia de promoción ni publicidad que permita que la gente conozca la existencia de la marca y el producto. Se sugiere que mediante la táctica de ofrecer degustaciones en los centros de distribución como los supermercados hacerle saber los atributos del producto, que esta labor este a cargo de gente que sepa impulsar el producto. Según el gerente de supermercado Yip los días sábado y domingo son los indicados para ofrecer este tipo de degustaciones ya que son los días de mayor afluencia al supermercado. Otra estrategia es la utilización de redes sociales que hoy en día son de fácil acceso para cualquier persona, como ser Facebook o Twitter. Al ser un producto de denominación nostálgica y elaborado en Honduras, la inclusión del sello hecho en casa es una alternativa para obtener publicidad y que el mercado adopte la idea de que la marca y el producto es producto hondureño lo cual traerá consigo una aceptación notoria. Por último para la atracción de nuevos clientes el ofrecer descuentos por volúmenes de ventas es una estrategia a considerar.

Personal

El capital humano es indispensable para la realización de las actividades en la empresa, actualmente este es un factor limitado en ella debido a que solo laboran la dueña y gerente y una empleada temporal, dado que los bajos volúmenes de venta no permiten que se cuente con ella con una plaza fija. La tercerización de actividades como la contabilidad y gestión legal de la empresa ha sido característico ya que se está recién ha iniciado su accionar. A medida que la empresa siga creciendo las oportunidades de generar empleo surgirán de igual forma, se sugieren que al par del crecimiento de la empresa puestos como los de la empleada en el área de proceso y el conductor que será el distribuidor sean primordiales a la hora de elegir los integrantes del cuerpo laboral de la empresa.

Diseño de la estrategia

Con la información obtenida de los análisis anteriores se logró establecer estrategias en base a objetivos en el corto y mediano plazo, tomando como base la visión y misión de la empresa.

Visión: Ser una empresa innovadora y competitiva en la producción y comercialización de deshidratados naturales en polvo, reconocida por la calidad de estos productos, supliendo la demanda del mercado acorde a sus necesidades.

Misión: Producir deshidratados naturales en polvo que satisfagan las necesidades del cliente con base a sus necesidades, en presentaciones atractivas, convenientes y precios accesibles.

Objetivos de la estrategia:

1. Seleccionar y establecer relaciones con proveedores directos de materias primas.
2. Aumentar la producción debido a que actualmente existe una capacidad ociosa del 98 %.
3. Establecer una cadena de distribución a sus potenciales clientes.
4. Desarrollar una estrategia de comercialización que permita atender a clientes actuales y atraer nuevos cliente.

Ms Project

La utilización de este programa sirvió para establecer las actividades o tácticas que se realizarán para la implementación de la estrategia que se propuso.

Las actividades se dividieron por orden de realización, subdivídenosla en tres grupos, aquellas previas a la estrategia, las que se realizarán junto a la estrategia y las que se recomiendan realizar después de la estrategia.

Actividades previas a la estrategia.

Adquirir permiso de operación y código de barras: Ante la posibilidad existente y que ya se han iniciado las relaciones para comercializar los productos en el mercado minorista como los supermercados, es indispensable que la empresa cuente con el permiso de operación y que los productos tengan asignado un código de barras , requisitos ineludibles para comercializar en cualquier supermercado.

Optar por la adquisición de financiamiento: La empresa no cuenta con los suficientes recursos monetarios para la plena realización de sus actividades, tampoco cuenta con el equipo necesario para acelerar el proceso de producción ni con personal fijo, para esto el financiamiento es de vital importancia especialmente para el capital de trabajo.

Adquirir equipo de procesamiento y envasado: La adquisición de un horno de mayor capacidad y una envasadora automática es indispensable para automatizar el proceso que en la actualidad lo realiza manualmente y esto incrementa el tiempo de proceso y los costos por aumento de las horas de trabajo.

Adquirir vehículo para distribución: La empresa no cuenta con un vehículo disponible para repartir los productos a los clientes, esto porque ante la posibilidad de los acuerdos con nuevos clientes será importante contar con este recurso para cumplir en tiempo y forma con los pedidos de los clientes.

Cambiar de envase y etiqueta: El mayor costo para los productos es precisamente el envase y la etiqueta que se han comprado en el mercado minorista en el caso del envase y la etiqueta es impresa en papel en una imprenta. El costo actual es alrededor de L. 3.20 por unidad de 35 g y 20 g. Ya se iniciaron las negociaciones para cambiar estos materiales, en el nuevo envase vendrá incluida la etiqueta y será proveído por una empresa de Costa Rica a un costo de L. 0.5 (con una tasa cambiaria actual de L. 0,03899= 1 Colón costarricense).

Contratar personal: Es necesario contratar a una persona que esté a cargo del área de procesamiento ya que con los futuros pedidos la dueña no se dará a vástago por sí sola, también la distribución del producto es una actividad en la que tiene que existir un responsable por ello la contratación de una persona con el rol de repartidor es conveniente.

Capacitar al personal: Las actividades que se realizan en la empresa para la producción de los deshidratados son relativamente sencillas pero que bajo el supuesto de que los productos que se ofertan son de gran calidad, es importante que los empleados estén en sintonía con los objetivos que persigue la empresa para ello la capacitación es un pilar fundamental.

Actividades junto a la estrategia

Contactar nuevos clientes: Un problema crítico que enfrenta la empresa es la carencia de clientes por ello atraer nuevos clientes es una tarea acorde a la realización de una estrategia. Pese a que ya se han iniciado las relaciones con nuevos clientes, la búsqueda de otros clientes no debe parar.

Citas de negocio y relación con nuevos clientes: Al tener un contacto con un nuevo cliente y querer acapararlo, una táctica a llevar a cabo es el de mostrarles el producto gratuitamente mediante una prueba o degustación para que empiece a familiarizarse con el producto, de ahí depende la futura relación comercial que se pretende alcanzar.

Promoción: Una de las partes de la mezcla de marketing es la promoción, con esto se pretende dar a conocer el producto, poner en la mente de los potenciales clientes la existencia de la marca. Las degustaciones en los puntos de venta serán importantes ya que en ellas se vende el producto y la marca a quien tiene la oportunidad de degustar lo que se le ofrece. El ofrecer descuentos por volumen de compra será otra táctica a utilizar para penetrar el mercado.

Publicidad: La tecnología actual permite que se hagan uso de herramientas de comunicación como redes sociales en internet, radio o televisión. Dado esta posibilidad la empresa se dirigirá al público de manera tal que logre posicionarse en la mente del consumidor creando una página de Facebook y Twitter, para los clientes como hoteles, restaurantes y cafeterías mediante el correo electrónico utilizando una base de datos de todos estos clientes para ofrecerles ideas de preparación, recetas y características del producto.

Actividades después de la estrategia

Investigación de mercado: Con esta investigación se sabrá el alcance que tuvo la estrategia y medirá el posicionamiento de la marca en el mercado.

Encuestas: La utilización de esta herramienta será para saber la percepción que tienen los clientes del mercado minorista, hoteles, restaurantes y cafeterías del producto y saber aspectos positivos que perciben y los negativos que se convertirán en oportunidades de mejora.

Plan de crecimiento: Con la obtención de información valiosa de las actividades previas, permitirá establecer nuevos objetivos estratégicos y un plan de crecimiento futuro acorde a esos objetivos, que mida el desempeño de estrategias y tácticas realizadas.

Cuadro 3. Cuadro de actividades a realizar programadas en MS Project

Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predecesor	Responsable
Adquirir permiso de operación y código de barras	15 días	01/10/14	21/10/14		Gerente
Solicitud de financiamiento	5 días	22/10/14	28/10/14	1	Gerente
Compra de equipo	3 días	29/10/14	31/10/14	2	Gerente
Compra de vehículo	3 días	29/10/14	31/10/14	2	Gerente
Gestión de empaques y etiquetas	15 días	01/10/14	21/10/14		Gerente
Contratación de personal	3 días	01/10/14	03/10/14		Gerente
Capacitación de personal	5 días	06/10/14	10/10/14	6	Gerente
Contactar a nuevos clientes	10 días	22/10/14	04/11/14	1	Gerente
Citas con nuevos clientes	15 días	05/11/14	25/11/14	8	Gerente
Promoción	15 días	22/10/14	11/11/14	1	Impulsadores
Publicidad	30 días	22/10/14	02/12/14	1	Impulsadores
Investigación de mercado	30 días	02/03/15	10/04/15		Personal
Encuestas	15 días	16/03/15	03/04/15		Personal
Plan de crecimiento	30 días	13/04/15	22/05/15	12,13	Gerente

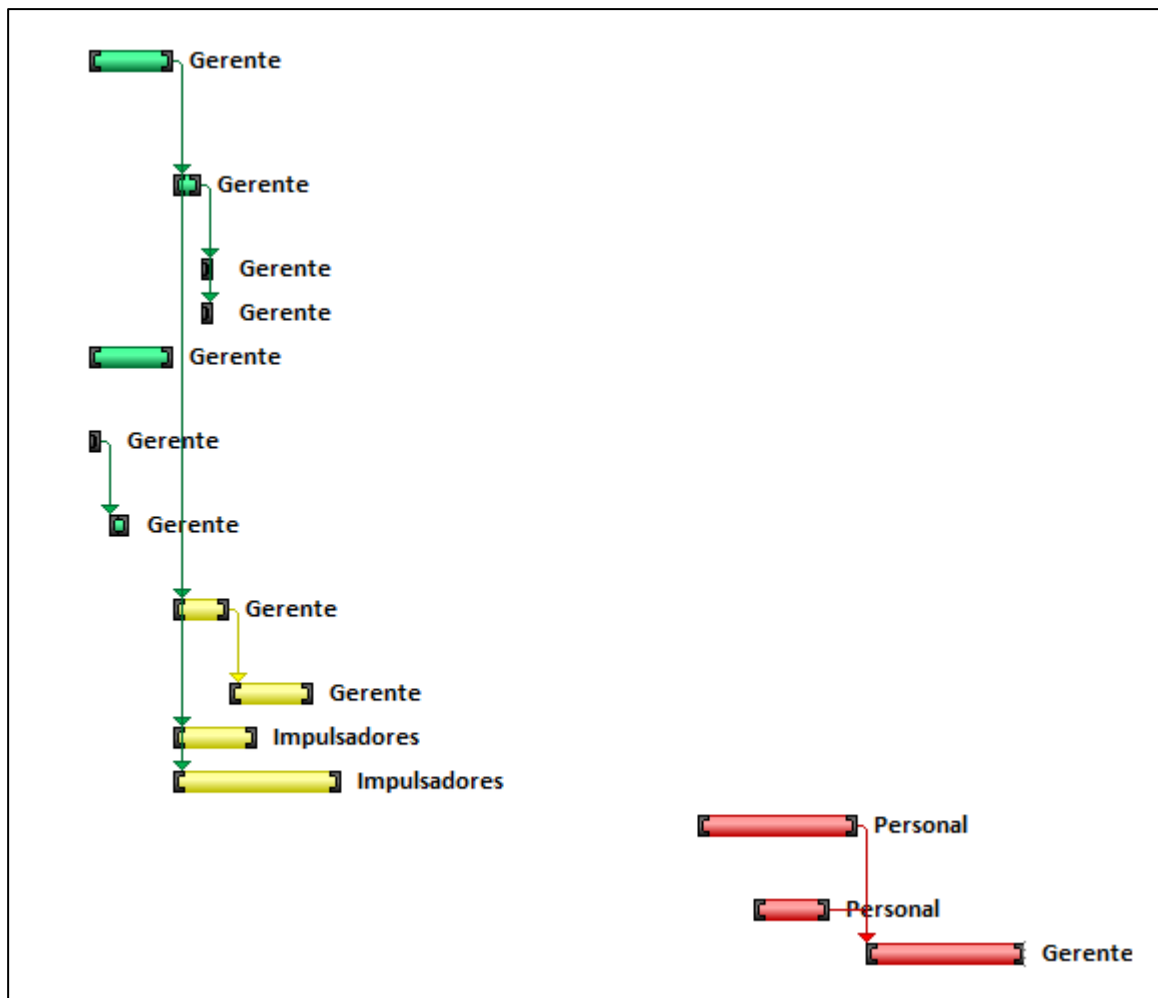


Figura 1. Ruta de actividades

Se estableció la ruta de actividades a ejecutar, identificadas por el color que representa el subgrupo en las que fueron divididas, el verde las actividades previas a la realización de la estrategia, el amarillo aquellas actividades que se realizan junto a la estrategia y las de color rojo después de la estrategia. Las actividades están unidas por líneas que representan las actividades predecesoras a las que continua, si están conectadas entre sí quiere decir que la realización de una está determinada por la realización de la actividad previa.

4. CONCLUSIONES

- Se elaboró la estrategia de comercialización que consistió en el rediseño de la visión y misión de la empresa, establecimiento de objetivos a corto plazo y sus respectivas tácticas para la implementación de la misma.
- Al hacer el diagnóstico situacional, se identificó que la marca Miss Daisy no ocupa un lugar preferente de posicionamiento en la mente del mercado meta en comparación a las marcas de la competencia las cuales aventajan en aspectos como precio, canal de distribución y conocimiento de la marca en el sector.
- Haciendo uso de la Matriz de Vester, se identificaron los problemas y su causalidad que limitan la comercialización de los productos de la empresa, siendo tres problemas críticos, la falta de una estrategia de comercialización, carencia de clientes y el acceso a financiamiento.
- Se elaboró un plan de acción, especificando las actividades, ordenadas en tres grupos las que se realizaran previas, durante y después de la estrategia, acompañados de los períodos de tiempo y responsables de cada actividad.

5. RECOMENDACIONES

- Implementar la estrategia debido a que, se identificó que la carencia de clientes es un problema crítico y la búsqueda y atracción de los mismos garantizará el éxito de la empresa.
- Tramitar los permisos de operación y código de barras ante las autoridades correspondientes.
- Buscar alternativas de financiamiento en los distintos programas que impulsan el desarrollo de las PYMES.
- Buscar canales de distribución directos que le permita agilizar el proceso de comercialización, por medio de casas distribuidoras que tienen contacto y relación comercial con mayor número de tiendas minoristas.
- Realizar un análisis de factibilidad para inversión en mobiliario, equipo e infraestructura que permitan el crecimiento de la empresa.

6. LITERATURA CITADA

Cardozo, E., Velásquez, Y., Rodríguez C. 2012. El concepto y clasificación de PYMES en América Latina. Global Conference on Busines and Finance Proceedings 7(2): 1630-1641.

Kotler, P. 1985. Fundamentos de Mercadotecnia. Ed. Muñoz, J. México. 648 p.

Kotler, P., Armstrong, G. 2007. Marketing versión Latinoamérica. 11a ed. Pearson. México. 653 p.

Kotler, P., Armstrong, G. 2008. Fundamentos de Marketing. 8ª ed. Pearson. México. 658 p.

Malhotra, N. 2008. Investigación de Mercados. 5a ed. Trad. Pearson education. México. 920 p.

Saavedra, G., Hernández, C. 2008. Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. Actualidad Contable Faces 11(17): 122-134.

Ueki, Y., Tsuji, M., Cárcamo, R. 2005. Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) para el fomento de las pymes exportadoras en América Latina y Asia oriental (en línea). Consultado el 21 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/26929/Serie%20Web%2033.pdf>

7. ANEXOS

Anexo 1. Fotografía del deshidratado natural en polvo de jamaica



Anexo 2. Fotografía del deshidratado natural en polvo de horchata

