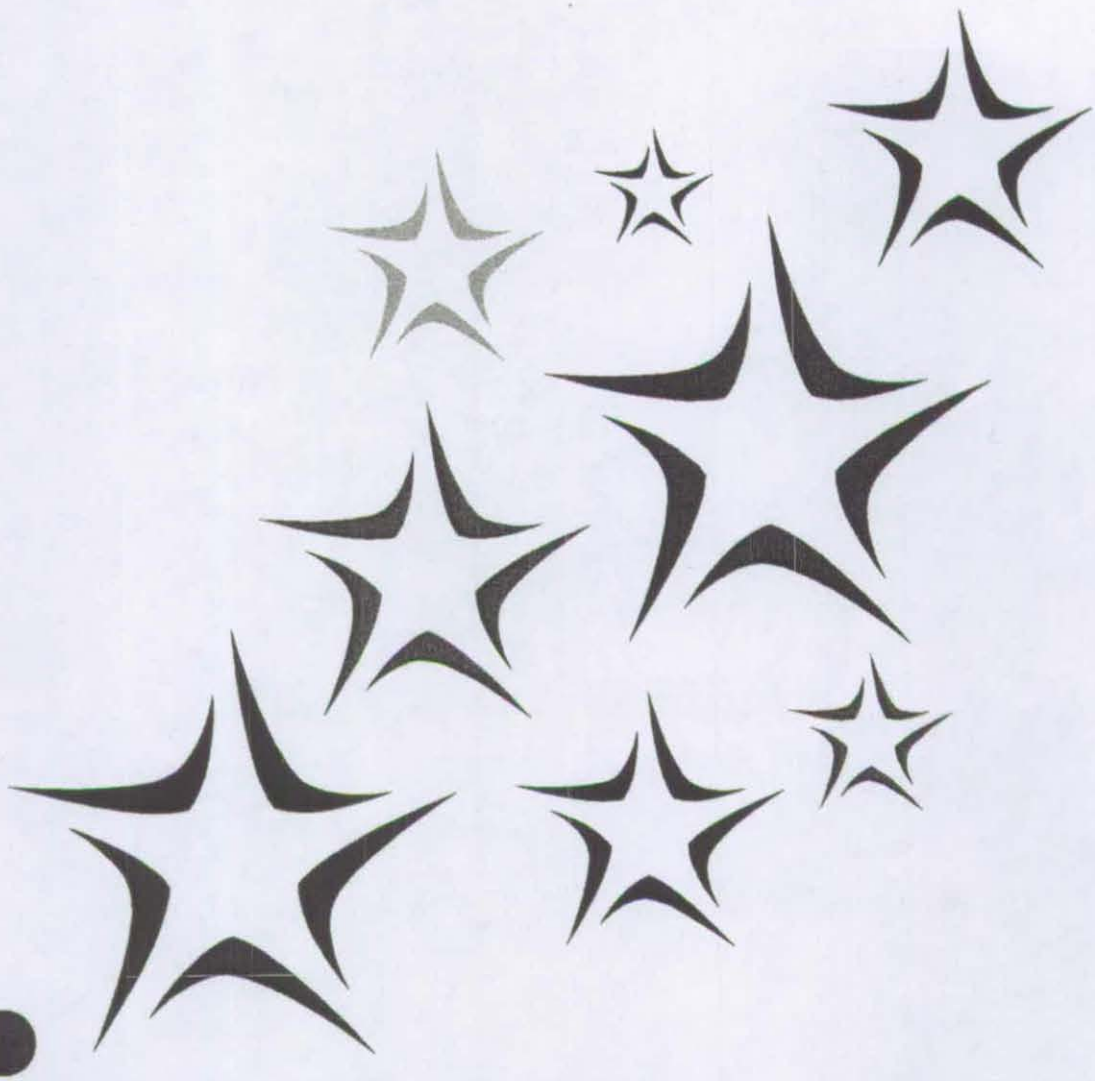


ima

INNOVACION MARKETING AGROALIMENTARIO

AGREGUE VALOR A SU PRODUCTO

IMA-2007-0059

OFICINA DE PARTES - FIA
RECEPCIONADO
Fecha 25 NOV. 2008
Hora 8:30
Nº Ingreso 1090

INFORME TECNICO FINAL PROYECTO

Noviembre 2008

1. Antecedentes Generales

Código Iniciativa	PYT-2007-0061	
Nombre Instrumento	Mejora técnica y comercial de la empresa Agroindustria RGR mediante la implementación de una nueva Estrategia de Marketing	
Región o Regiones de Ejecución	Propuestas: Araucanía	
	Efectivas: De la Araucanía De los Lagos De los Ríos	
Agente Ejecutor	Agroindustria RGR E.I.R.L	
Coordinador Proyecto	Ramón Oseas Guillermo Romo Concha	
Costo Total	Programado:	
	Real:	
Aporte del FIA	Programado:	Porcentaje:
	Real:	Porcentaje:
Período de Ejecución	Programado Inicio:10 de marzo de 2008 Término:30 de septiembre Duración: 7 meses	
	Real Inicio: 01 de abril de 2008 Término: 21 de noviembre de 2008 Duración: 8 meses	

2. Resumen Ejecutivo del Proyecto

En la actualidad existe una tendencia de consumo de productos gourmet que aumenta día a día. Los gustos, hábitos y preferencias de consumo de los consumidores de estos productos, son cada vez más exigentes. Debido a esto, la industria debe reinventarse constantemente para satisfacer estas necesidades que evolucionan en el corto plazo. Debido a ésto, Agroindustria RGR detectó una nueva oportunidad de negocio en el nicho gourmet para los productos de la línea de Mostazas Cremos y otros productos en base a Mostaza, Ketchup, Ají, entre otros, de la marca Dimel. Para esto, fue necesario innovar en la imagen corporativa de la empresa, rediseñar envases y etiquetas, y mejorar la eficiencia productiva de la misma. Debido a esto, se proyecta posicionar a Mostaza Cremos en un segmento de mercado de productos Premium. Por otra parte, para poder competir por precio y volumen, fue necesario que los formatos de Dimel dejaran de ser artesanales, para pasar a un formato más comercial.

En el marco del proyecto se realizaron distintas actividades de forma paralela. En primer lugar la elaboración de un Plan de Marketing, donde se señalan las acciones estratégicas, en el corto y mediando plazo, que se deben realizar para poder posicionar las marcas en el mercado y la industria de la alimentación. Se logró definir que Agroindustria RGR debe tener al menos 4 líneas distintas de productos: Dimel, orientado a un mercado que busca un producto económico; Dimel Food Service, orientado a los locales establecidos y que ocupan mostaza; Cremos Tradicional, con sus variedades fuerte y suave; y Cremos Gourmet, orientado a paladares que buscan nuevos sabores.

Por otra parte, se contrató a una empresa de publicidad para el diseño de la nueva imagen corporativa de la empresa, nuevos diseños de etiquetas y envases de los productos, y los insumos necesarios para dar a conocer y posicionar las marcas. Se detectó la importancia de contar con un sitio web no sólo como un canal de distribución de los productos, si no que además, para poder comunicar la gama de productos a potenciales clientes en cualquier parte del país y el mundo.

Se realizaron distintos contactos comerciales con potenciales clientes en las ciudades de Temuco, Valdivia, Puerto Montt y Santiago. En este contexto se cerró un acuerdo comercial con el Holding Cencosud, para distribuir en sus salas de venta los productos de la línea Cremos. Además, se cuenta con una interesante cartera de potenciales clientes, los cuales fueron contactados mediante envíos de productos y actividades de promoción.

En cuanto a la parte operativa del negocio, fue necesaria la compra de equipos que soporten la mayor escala productia, acorde al esperado aumento de la demanda de los productos. Se adquirió una envasadora neumática que acelera el proceso de llenado y envasado de productos, logrando realizar en 1 hora de producción, lo que de manera artesanal se obtenía en un día productivo. Para la instalación de este equipo y otros que actualmente se están diseñando y construyendo, fue necesaria la remodelación de la planta.

Por otra parte, para motivar a los empleados e involucrarlos en los cambios de la empresa, se realizó una capacitación de trabajo en equipo, de tal forma de alinear los esfuerzos y compromisos organizacionales en pro del crecimiento y reestructuración de la empresaen.

Las distintas campañas publicitarias realizadas, permitieron a la marca Cremos aparecer en distintos medios de comunicación, como por ejemplo diarios regionales como nacionales, donde se destacó la labor del FIA en torno a la reestructuración comercial de la empresa, asociado al marketing estratégico.

Finalmente, cabe destacar que el desarrollo del proyecto ha impactado positivamente en las ventas, es así que al comparar la facturación en lo que va del año, comparado con el mismo periodo del año anterior, este fluctúa en torno al 17% de incremeto.

3. Objetivos del Proyecto

Objetivo General	
Reposicionar marcas y productos de la empresa a través de una estrategia de marketing, con el propósito de incrementar el potencial comercial del negocio gracias a la mejora de las características técnicas y comerciales de esta.	
Grado de Cumplimiento	Se logró obtener productos, mejorar sus características técnicas, contar con una nueva imagen corporativa, incrementar la línea de productos y poseer las acciones a seguir para expandir el negocio a nivel nacional

Objetivos Específicos	
Elaborar un Plan de Marketing	
Grado de Cumplimiento	La empresa posee un documento que servirá como guía estratégica para enfrentar el futuro.
Cuantificación	100%
Refresh de imagen corporativa, productos y branding	
Grado de Cumplimiento	La empresa posee una bateria de productos corporativos, comeciales y de branding, con los cuales se pueden realizar distintas actividades de promoción y ventas.
Cuantificación	100% obtenido
Elaborar y lanzar nuevos productos al mercado	
Grado de Cumplimiento	Se elaboraron productos para las distintas líneas de negocio de la empresa. Se lanzarón estos productos en los canales de distribución ya establecidos, y entraron nuevos canales al negocio.
Cuantificación	100%
Difundir campaña publicitaria de promoción y posicionamiento de la empresa	
Grado de Cumplimiento	70% obtenido
Cuantificación	Se realizaron actividades de promoción locales, salvo algunas actividades como envios de muestras a contactos de la empresa. Se espera que para el año 2009, se emplee alguna estrategia de promociom masiva, como las recomendadas en el plan de marketing.

4. Metodología

Para concretar el cumplimiento de cada uno de los objetivos, se utilizó la siguiente metodología:

Proveedores de Insumos

Durante los primeros meses del proyecto se realizaron reuniones para cotizar y adquirir los insumos necesarios para la elaboración de los productos que ya existían y la preparación de los nuevos. Luego se contactaron y visitaron empresas, evaluando las mejores alternativas tanto en costos como en calidad de productos.

Adquisición de Equipos y Máquinas

Se concretaron visitas a empresas que fabrican los equipos necesarios para la mejora de la línea productiva. Se compró una envasadora neumática, con la cuál se facilitó el llenado de los envases y se mejoró la calidad de los mismos. Además, la adquisición de una marmita industrial fue fundamental, ya que da la posibilidad de aumentar la productividad hasta en un 400%.

Desarrollo y Ejecución de Material de Diseño y Publicidad

De forma paralela a las actividades anteriormente expuestas, se contrató a una empresa de diseño y publicidad para que diseñara la nueva imagen corporativa y branding (tanto para la línea Dimel como Cremos) de la empresa. Este diseño se aplicó a etiquetas, envases, regalos corporativos, material publicitario, pendones, entre otros. Junto con ésto, se contrataron los servicios a un experto informático para la confección del sitio web www.cremos.cl, el cuál se convierte en un canal de comunicación y ditribución de esta línea de negocios. En él se muestran las variedades de mostazas y se recomiendan algunas recetas de cocina, con el objetivo de hacer más atractivo el producto.

Desarrollo de Nuevos Productos

Sobre la oferta de la empresa, se diseñaron nuevos productos y formatos de envases. Se destaca la variedad Cremos Gourmet Merken, la cuál ha tenido una gran aceptación entre los distribuidores y consumidores finales. En la actualidad, se están preparando algunas recetas con otros ingredientes, para ampliar la oferta de mostazas Cremos Gourmet. Junto con ésto, y gracias a la prospección comercial realizada, se concretaron distintos acuerdos comerciales con grandes cadenas de supermercados, como Jumbo y Santa Isable, quienes tienen los productos dispuestos en sus estaterías, en los locales de Temuco, Valdivia, Osorno y Puerto Montt. Para el 2009 se espera abastecer hasta la región Metropolitana.

Habilitación de Infraestructura

Para poder soportar esta expansión del negocio, fue necesaria remodelar la planta productiva, mejorando la calidad de las instalaciones de las nuevas líneas productivas.

Estrategia de Marketing

Si bien el negocio se sustentaba en la actual estrategia, fue necesaria la elaboración de un Plan de Marketing, donde se contrató a la Incubadora de Negocios de la Universidad de la Frontera, quienes en conjunto con la empresa experta Brio Marketing, diseñaron el mix de estrategias comerciales a seguir en el corto y largo plazo. Considerando que se deben desarrollar diversas actividades para las distintas líneas de producto y entendiendo que los objetivos propuestos dependen de la capacidad de incorporar nuevos recursos, se diseñó una estructura de actividades a desarrollar, de tal forma cumplir con los objetivos propuestos y permitiendo seguir un orden lógico. es, así como los resultados esperados.

Se desarrolló una campaña promocional, en donde se envió una gran cantidad de muestras a contactos de la empresa como clientes, distribuidores y otros que conocen del negocio. Además, se aplicó una encuesta electrónica, en donde se evaluarón los diseños de etiquetas, precios y formatos. Se diseñó la imagen corporativa para el vehiculo de distribución de productos, pendón y trípticos promocionales. Se participó en un evento en un pub restaurant donde se presetaron los productos y se realizó una degustación de ellos. A fines de noviembre se participará en la muestra internacional de emprendimiento y tecnología, la cual se desarrollará en la ciudad de Temuco. Para realizar una actividad de promoción y publicidad masiva, se diseñaron y adquirieron Sachet promocionales, los cuales se enviarán a distribuidores, chef`s, jefes de salas de ventas de cadenas de supermercados, entre otros. Para esto fue necesaria la compra de una máquina automática de llenado de sachets.

Con las actividades de promoción realizadas y las gestiones de Incubatec, se realizaron distintas actividades de prensa, se publicaron reportajes en diarios de distribución regional y nacional, además de entrevistas en radios y próimamente en un canal de televisión nacional.

Fortalecimiento clima organizacional y equipo de ventas

Para que el personal operativo de la empresa se sintiera parte del cambio que estaba ocurriendo al interior de la misma, se contrataron los servicios de una consultora experta en capacitaciones de trabajo en equipo y gestión de ventas. Los resultados fueron satisfactorios, ya que se trataron tópicos para mejorar el ambiente laboral y fortalecer las capacidades tanto personales como productivas de los empleados.

Resultados en breve...

Aumento Ventas de la Empresa: **17%** (comparación mismo periodo anterior)

Nuevas líneas de negocios: Desarrollo de 4 líneas de negocios v/s 2 antes del IMA

Nueva Estrategia de Marketing y Ventas: Mayor rentabilidad

Optimización de Recursos: Mejora de estructura de costos

5. Actividades Ejecutadas y Análisis de Brecha (Comparativo)

Cuadro 5.1. Actividades Programadas para el proyecto

Actividad Programada		Grado de cumplimiento[1]	Razones[2]
Descripción	Fecha		
Compra de Insumos: Se realizaron distintas contactos y reuniones, tanto en Santiago como en Temuco, con proveedores de los insumos necesarios para la producción de los productos de la empresa, entre ellos se destaca a: Carlos Sepúlveda - Usinox S.A., Cristian Hidalgo - Envatec, Carlos Parra - Plásticos Parra, entre otros. Además se está cotizando importar aceite esencial de Mostaza, proveniente de la empresa MCP México. Por otra parte, se realizaron compras a Cristalerías de Chile para la adquisición de frascos; Envases Sánchez y Compañía - María Isabel Chic, para la compra de Botellas de PET para el jugo de limón, entre otros. Se adjuntan imágenes de los productos adquiridos en el **Punto 7.1.**	Abril-Mayo 2008	R	
Adquisición de equipos: Producto de los viajes de prospección con proveedores de equipos idóneos para la línea productiva de la empresa se logró adquirir, a un costo conveniente, una marmita necesaria para la elaboración de los nuevos productos. Distintas negociaciones, lograrón que se obtuvieran mejores características que las propuestas en un comienzo como: altura, salida de evacuación de productos cosidos y una paleta revolvedora con huinchas de teflón para raspar las paredes y el fondo de la marmita. Con este equipo, se logró aumentar la cocción de productos de 700 kilos diarios a 3000 kilos aproximadamente. Además, se adquirió una dosificadora neumática, con la que, se facilitó el llenado de los distintos de envases de una manera significativa, pasando de 500 envases a 1500 envases promedio por día Se adjuntan imágenes y cotizaciones de los esquipos adquiridos en el **Punto 7.2.**	Abril - Junio 2008	R	
Prospeccion comercial: El lanzamiento de nuevos productos y de la mejora de la imagen de los mismos, permitió generar contactos con potenciales clientes, donde se dio a conocer el portafolio de productos que ofrece la empresa, concretando nuevos acuerdos comerciales algunos de ellos. Dentro de los acuerdos comerciales se destaca, es el contacto con Carol Holland, Jefe de Productos de Cencosud, para concretar y firmar el acuerdo comercial para el periodo 2008 en supermercados Santa Isabel y Jumbo. El día 30 de mayo se firmó el acuerdo comercial en la ciudad de Santiago, donde	Mayo-Noviembre 2008	R	

se acordó abastecer semanalmente a estas cadenas de supermercados con Mostazas Cremos, acorde a las necesidades de cada sala de ventas. Por otra parte, Cencosud exige un 5% de rappel por tener los productos dentro de sus salas de ventas. Se adjunta respaldo electronico de las actividades desarrolladas y los potenciales clientes en el **punto 7.3.**			
Imagen corporativa: Se contrató a una empresa de diseño y publicidad para diseñar e implementar una nueva imagen corporativa y branding para la empresa, la cual incluye la propusta de valor y oferta productiva. Se replanteo la marca CREMOS Y DIMEL, logrando atractivos logos y sus aplicaciones en el diseño de etiquetas, envases, regalos corporativos, entre otros. Se realizó una encuesta para validar la selección del mejor logo para la marca CREMOS, con lo que además se pudo dejar en cartera el nuevo logo para los productos gourmet de la misma línea de negocios. Se adjunta material corporativo en el **Punto 7.4.**	Mayo - Junio 2008	R	
Sitio web corporativo: Se diseñó, un sitio web corporativo, el cuál permite interactuar y ser fuente de información con los clientes. Además, gracias a este tipo de medio comunicación se puede capturar nuevos canales de distribución y comercialización de los diferentes productos y ofertas de la empresa. En este sitio, se destaca la descripción de la empresa, su línea de productos, quienes son los clientes actuales (que además sirve para que los consumidores puedan adquirir los productos) y algunas recetas de cocina para preparar con los mismos productos. Se elaboró en español e ingles, pensando que en un mediano plazo, se pueda exportar a mercados internacionales. La dirección del sitio web es www.cremos.cl Se adjuntan imágenes del Sitio Web Corporativo en el **Punto 7.5.**	Mayo-Junio 2008	R	
Elaboración y lanzamiento de nuevos productos: Se desarrollaron nuevos productos, gracias a la mejora de la línea productiva como del nuevo diseño corporativo tanto de etiquetas, envases y papelería. Se realizaron distintas actividades de prospección comercial tanto con proveedores de equipos, insumos, canales de comercialización y distribución, logrando concretar atractivos acuerdos comerciales para la empresa. En el caso particular de producto Cremos Gourmet Merken, se realizaron reuniones con Gina Leoneli, proveedora de Ají Merken, para elaborar y abastecer con un tipo de Merken especial para la esta nueva variedad de mostaza. Se adjuntan imágenes y muestras de los productos en el **Punto 7.6.**	Mayo-Noviembre 2008	R	

Plan de Marketing: Se diseñó un Plan de Marketing, con el objetivo de proponer las futuras estrategias que debe seguir la empresa para lograr un posicionamiento de las marcas que comercializa. Este plan, se basó en la recopilacion de distinta información de fuentes primarias como secundarias, un focalizado estudio de mercado, aplicación de encuestas y testeos de productos. Dentro de las conclusiones más importantes se destaca: Separar y estructurar las unidades de negocio en todo a lo que se refiere a poner la marca en el consumidor final, entendiendo por esto lo que se refiere la venta al canal tradicional y supermercados por un lado, y la otra unidad de negocio orientada exclusivamente a la venta institucional, enfocada en los Food Servicies (restaurantes, hoteles, casinos). Clave para el logro de los objetivos propuestos por la empresa y las oportunidades que ofrece el mercado dependerán por parte del mercado nacional por la vinculación y negociación que se pueda hacer con los supermercados y la implementación de la estrategia propuesta, siendo clara la necesidad de orientarse prontamente al mercado internacional, donde se podrá competir con una mostaza de mayor valor agregado y con un mercado dispuesto a pagar un mayor valor. Se considera clave el incorporar a un jefe o encargado comercial que vele por las unidades de negocio correspondiente a la línea Cremos y a la línea dimel, preocupado por la formación y desarrollo de una fuerza de venta y de las distintas actividades vinculadas con la comercialización y distribución. Que maneje el plan de ventas e inventarios, se preocupe de las promociones, evalúe sus efectos y proponga eventuales correcciones, coordine al o los reponedores y promotoras, vele por el cumplimiento de los pagos y el envío y recepción de los pedidos y ordenes de compra. Deberá coordinarse con los distribuidores minoristas y mayoristas. Será clave el contar con el recurso humano previsto para el desarrollo e implementación del plan de marketing, donde será fundamental sostener los factores críticos de éxito, entendiendo por estos puntos como la calidad y homogeneidad del producto, comercialización, distribución y reposición, manejo de inventarios, desarrollo de nuevos productos, planificación y control. Clave para el logro de los objetivos propuestos por la empresa y las oportunidades que ofrece el mercado dependerán por parte del mercado nacional por la vinculación y negociación que se pueda hacer con los supermercados y la implementación de la estrategia propuesta, siendo clara la necesidad de orientarse prontamente al mercado internacional, donde se podrá competir con una mostaza de mayor valor agregado y con un mercado dispuesto a pagar un mayor valor. La estrategia competitiva para el mercado local responderá a una diferenciación enfocada a nichos, que busca no sólo competir con las otras mostazas del mercado, sino que a su vez buscar quitar cierto espacio a la mayonesa, entendiendo que esta es una alternativa de crema de mostaza que ofrece a los consumidores mayores alternativas de sabores de manera más saludable. Será fundamental para la estrategia el dar a conocer el	Agosto - Octubre 2008	R	

producto a través de muestras y promociones, existiendo a su vez espacios para desarrollar actividades de mayor impacto comunicacional, que aun no han sido desarrolladas en nuestro país como podría ser una competencia nacional de completos o una fiesta o feria de la mostaza. Por otro lado será fundamental revisar los formatos disponibles y las marcas utilizadas en los distintos formatos, siendo fundamental a su vez ver la posibilidad de incorporar un formato PET, debido a que este es el más demandado por los distintos segmentos, a su vez evaluar la alternativa de desarrollar el formato Sachet de 100 grs., además del formato sachet 15 grs y 30 grs. con la línea Dimel para el canal tradicional. Si bien los objetivos de venta se pueden cumplir con las estrategias apropiadas en el mercado local, son las características propias del mismo en términos del perfil del consumidor y a su vez de las condiciones que imponen los principales puntos de venta que son los supermercados es que se refuerza la orientación de mercado que debería tener la mostaza Cremos, más aun considerando la calidad del producto, su alto nivel de aceptación y el potencial de desarrollo de nuevos sabores. Se adjunta el Plan de Marketing en el **Punto 7.7.**			
Campaña Promocional/Reposionamiento: Paralelamente al desarrollo del plan de marketing, imagen corporativa, y obtenidos los nuevos productos, se realizarón actividades de promoción y posicionamiento de la empresa. Para esto fue necesario producir distintas piezas y soportes publicitarios y promocionales, los cuales fueron utilizados en volanteos, envío de trípticos, supermercados, restaurantes, ferias y exposiciones. Se enviaron cerca de 200 muestras de productos a distintos contactos de la empresa. Además se realizó un evento en un Pub-restaurante de la ciudad de Temuco, donde se regalaron productos y se entrego material publicitario. A fines del mes de noviembre, se participará de la primera muestra internacional de emprendimiento y tecnología, en la ciudad de Temuco, donde se realizaran degustaciones y entregaran regalos corporativos. Se adjunta material en el **Punto 7.8**	Agosto - Noviembre 2008	A	Debido a internos (productivos y de marketing), como externos (crisis ecónomica) hubo que replantear las estrategias de marketing a seguir en el futuro. El plan que se realizó posee las actividades que se deben realizar, no sólo en el corto plazo, si no que a largo plazo, una vez que se estabilice el mercado.
Actividades de Prensa: Producto de las mejoras de productos, a las actividades realidazas y al apoyo de Incubatec, se logró aparecer en distintos medios de comunicación y prensa, donde se explicaron los objetivos de la empresa y la propuesta de valor que se quiere entregar. Se adjunta material de prensa recopilado en el **Punto 7.9.**	Agosto-Noviembre 2008	R	

Capacitación de Gestión de Ventas y Trabajo en Equipo: Se desarrolló un taller de trabajo en equipo y gestión de ventas, el cuál fue impartido por Geraldine Granados. En este taller participó todo el personal de la empresa, donde se trataron tópicos de para mejorar las competencias de trabajo en equipo de cada participante. Por otra parte, se realizó un breve diagnóstico histórico de la empresa, se realizaron recomendaciones para enfrentar el futuro y se entregó materail con los principales tópicos en gestión de empresas. Se adjunta material utilizado durante la capacitación en el **Punto 7.10.**	Septiembre 2008	R	
Ventas: Gracias a la nueva imagen corporativa de la empresa, los viajes de prospección comercial y las distintas actividades de gestión de los actores relacionados al proyecto, se alcanzó un cremiciento de las ventas brutas de un 17% en comparación al año 2007. Esto entrega satisfactorios resultados, puesto que sin la adjudicación del proyecto IMA de FIA, lograr todo lo conseguido hubiese sido muy difícil. Se adjunta gráfico comparativo de ventas del año 2007 con 2008 en el punto **7.11.**	Abril - Noviembre 2008	R	

Cuadro 5.2. Actividades No Programadas realizadas en el proyecto

Actividad No Programada		Justificación
Descripción	Fecha	
Remodelación de Planta	ABRIL-MAYO 2008	La oportunidad generada por medio del proyecto IMA y por una proyección esperada del aumento de la demanda de los productos de la empresa, fue necesaria la remodelación de la planta no sólo para la implementación de los nuevos equipos para la línea productiva, si no que en la mejora de su infraestructura en general. Se construyó una nueva sala de enfriamiento para los productos. Además se amplió la sala de cocción para la utilización de los nuevos equipos adquiridos. En el **Punto 7.12** se adjunta un set de imágenes del antes y después de la planta productiva.
Adquisición de Maquina envasadora de Sachet - Compra de Sachet promocionales	Octubre 2008	Con fines promocionales y para generar una nueva línea de negocios, fue necesaria la adquisición de una maquina envasadora de Sachet, además de la compra de los sachet promocionales. Se envasaran productos de 80 grs. los cuales serán enviados a potenciales clientes y consumidores. En el **punto 7.6** se adjunta cotización de la maquina adquirida.

6. Resultados e Hitos

Cuadro 6.1. Resultados esperados y alcanzados en el proyecto

Resultados esperados	Resultados alcanzados	Razones[4]
Plan de Marketing	Documento Plan de Marketing obtenido	Si bien, el plan de marketing tuvo un retraso en su inicio, se logró obtener un documento que entrega acciones estratégicas a seguir en el largo plazo.
Imagen Corporativa	Libro de marca y respaldo digital del material	
Nuevos Productos	Mostaza Cremos Gourmet Merken y nuevos formatos de productos para la línea Cremos y Dimel.	
Campaña Publicitaria	Batería de piezas impresas de todos los soportes gráficos y corpóreos a utilizar como encuestas, pendones, formatos para vehículo corporativo, trípticos, entre otros.	

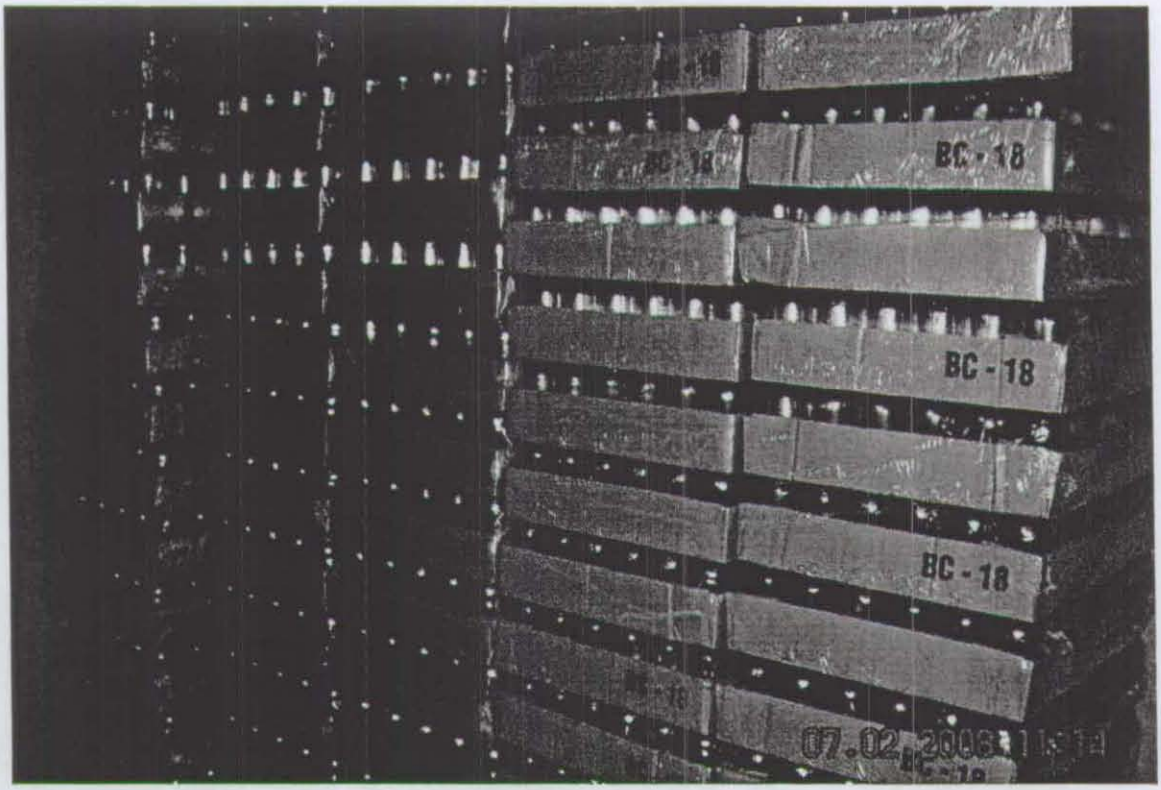
- Se deberá hacer un completo y detallado análisis del cumplimiento del o los **hitos definidos** para el proyecto.

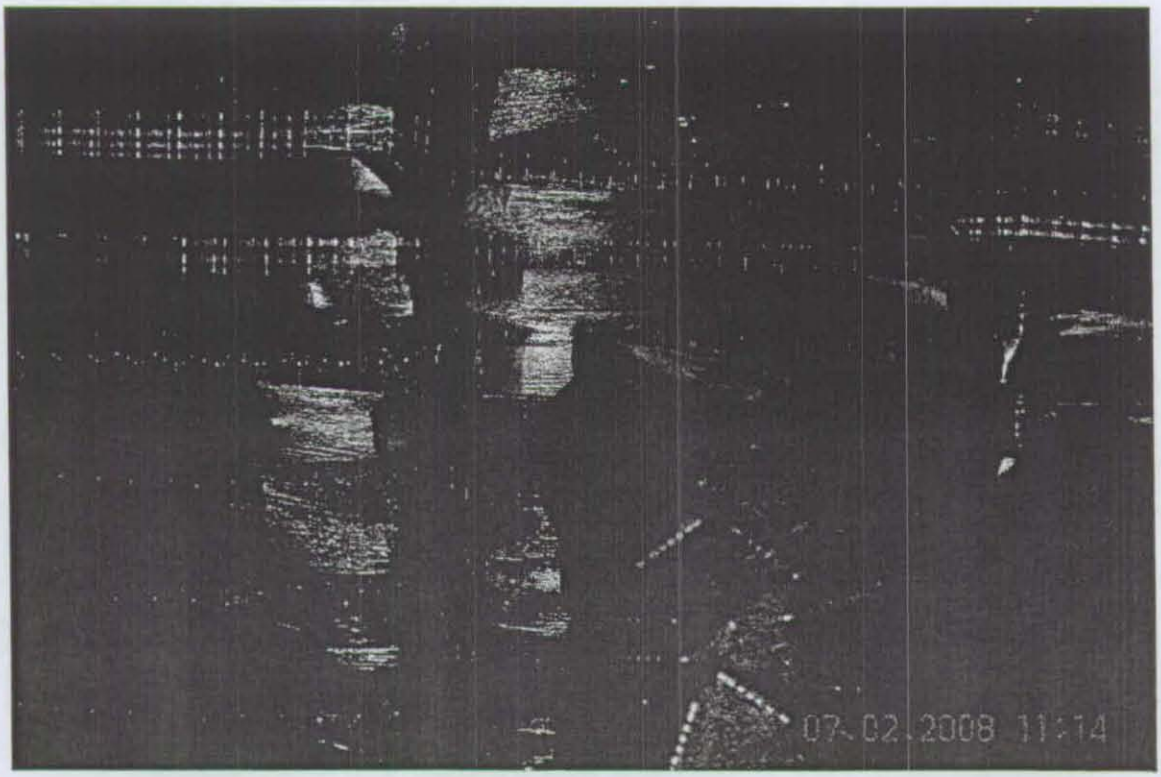
Hito	Grado de cumplimiento
Testeo de percepción de marca y productos	Se realizó una encuesta para probar la percepción sobre el logo de la marca Cremos y algunos de los atributos asociados al producto. Se obtuvieron satisfactorios resultados, entregando información relevante de las apreciaciones sobre la imagen presentada. Por otra parte, se enviaron 200 muestras de productos a distribuidores, jefes de sala, clientes y consumidores.
Evaluación de Canales de Distribución	Se consiguió expandir en negocio a 2 regiones más, entrando en cadenas de supermercado como Jumbo y Santa Isabel. Se está en negociaciones con distribuidores de Santiago, Antofagasta, Osorno y Puerto Montt, para introducir los productos en locales establecidos.

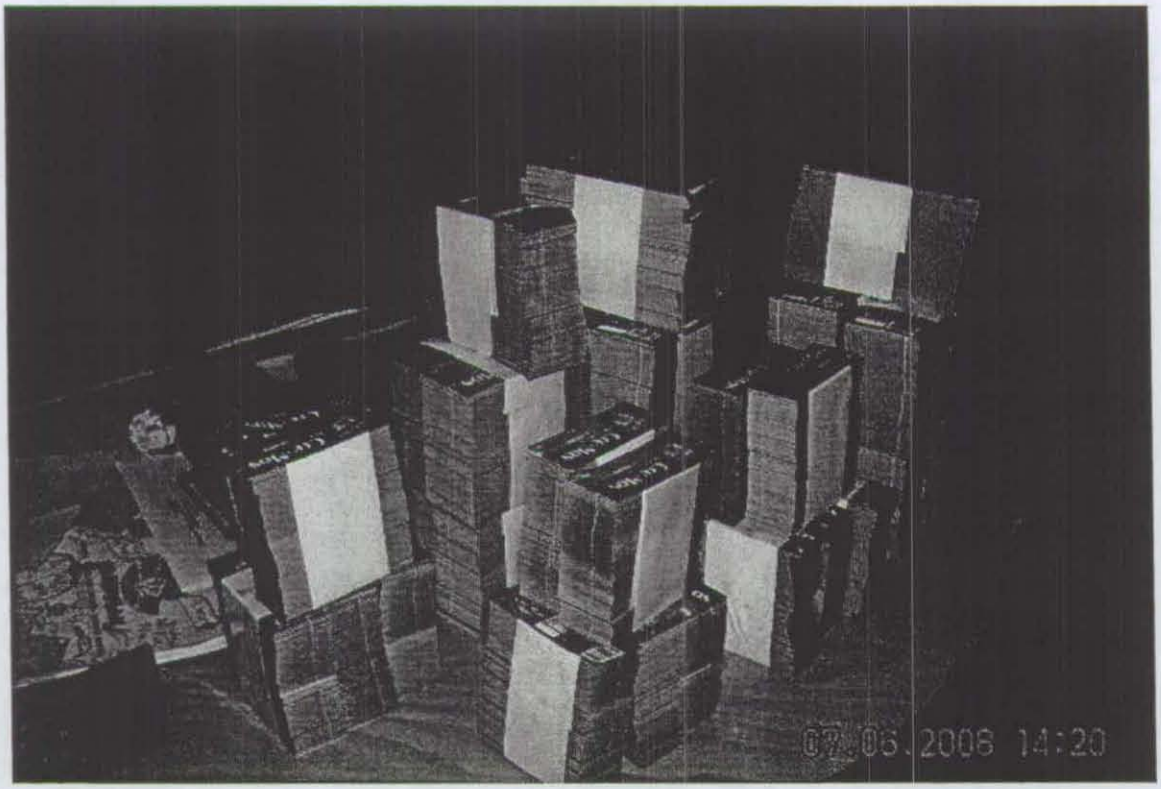
	Durante el año 2008 las ventas aumentaron en un 17% en comparación con el mismo periodo del año 2007. Pero la estructura comercial del negocio cambio, ya que, se fortaleció la venta de salsas, la cuál tiene una mejor rentabilidad.
Evaluación de Acciones de Marketing Directo	Se enviaron trípticos informativos a potenciales clientes y a los actuales, con el objetivo de mostrar el nuevo mix de productos de la empresa. Se participó en un evento en un pub restaurant de la ciudad de Temuco, donde se realizó una degustación y entregaron regalos corporativos. A fines de noviembre, se participará de la Muestra Internacional de Emprendimiento y Tecnología, donde se instalará un stand para mostrar los productos. Se está en conversaciones con algunos supermercados, para instalar stand en las góndolas y realizar degustaciones de los nuevos productos. Las ventas del periodo 2008 fueron positivas, pero en sólo 2 meses se vendió menos que el periodo 2007. Esto se debió a que se concentraron los esfuerzos en la remodelación de la planta y en la instalación de las nuevas líneas productivas.
Evaluación de resultados del Plan de Marketing	No se realizó una evaluación del plan de marketing, puesto que los resultados esperados son a largo plazo. Si se consideran las variables precio, los estados de ventas son positivos, se aumento el precio de los productos en un pequeño monto, lo que se asocia a la nueva imagen de los productos. Gracias al plan de marketing, se poseen las líneas estratégicas sobre como generar estrategias de precios, las cuales ya están siendo aplicadas. El mercado objetivo sigue siendo el mismo, pero gracias al plan se puede segmentar de mejor manera y asociarlo a la estrategia de precios adecuada. Con la entrada en otras regiones se esta logrando un nuevo posicionamiento. Producto de las actividades promocionales y de prensa, se expandió el negocio a regiones como la de Antofagasta, donde antes no se pensaba distribuir productos. Las encuestas reflejaron una aceptación en cuanto a imagen y formatos de venta.

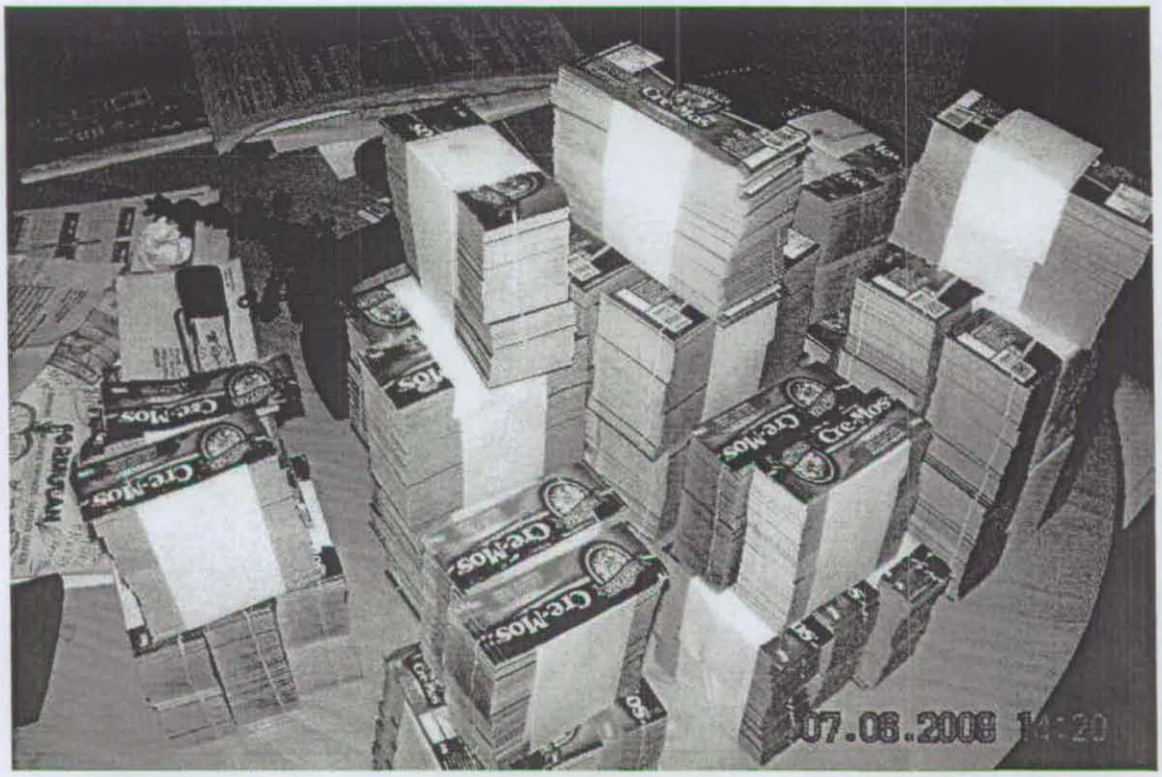
7. Productos obtenidos

7.1. Insumos


BC - 18
BC - 18
BC - 18
BC - 18

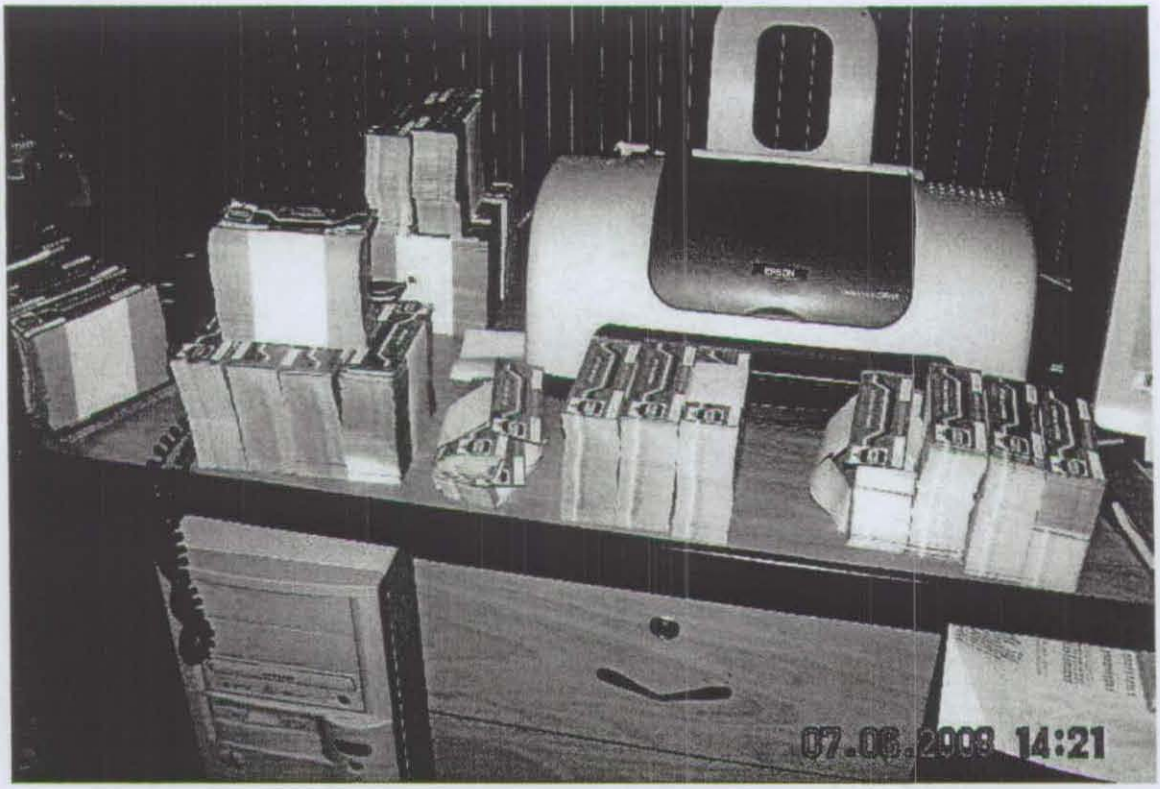

07.02.2008 11:14

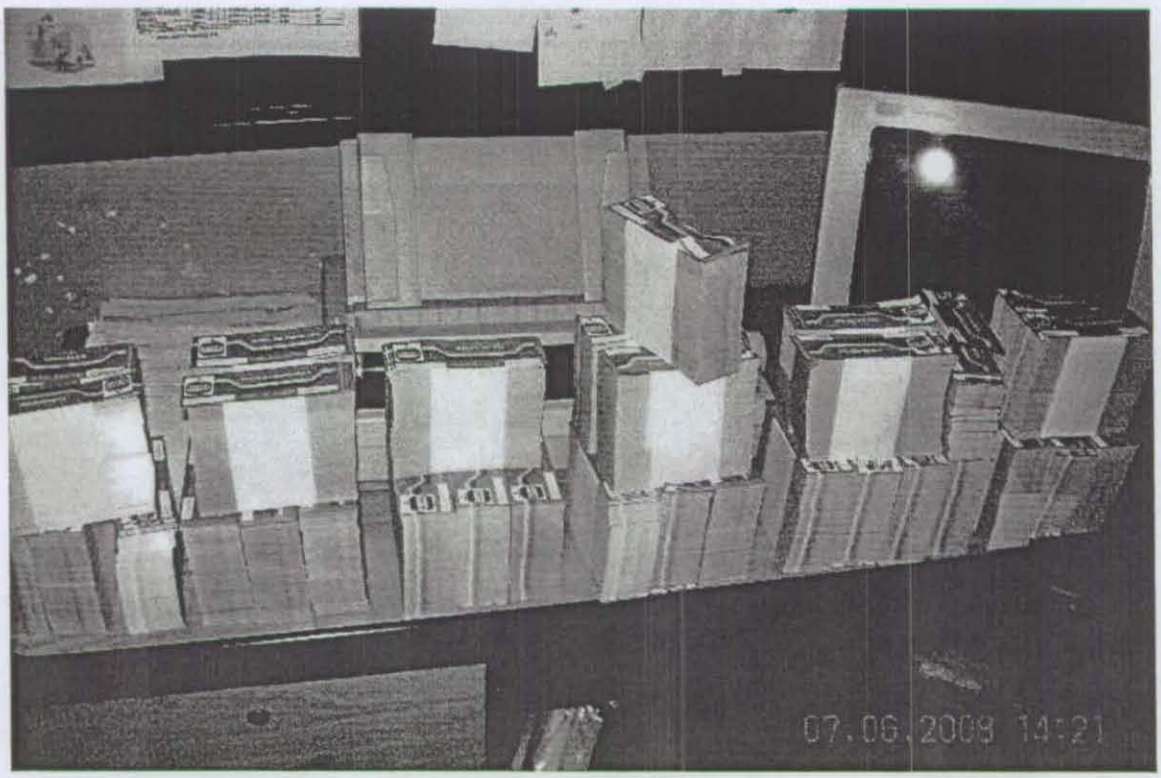

07.06.2006 14:20

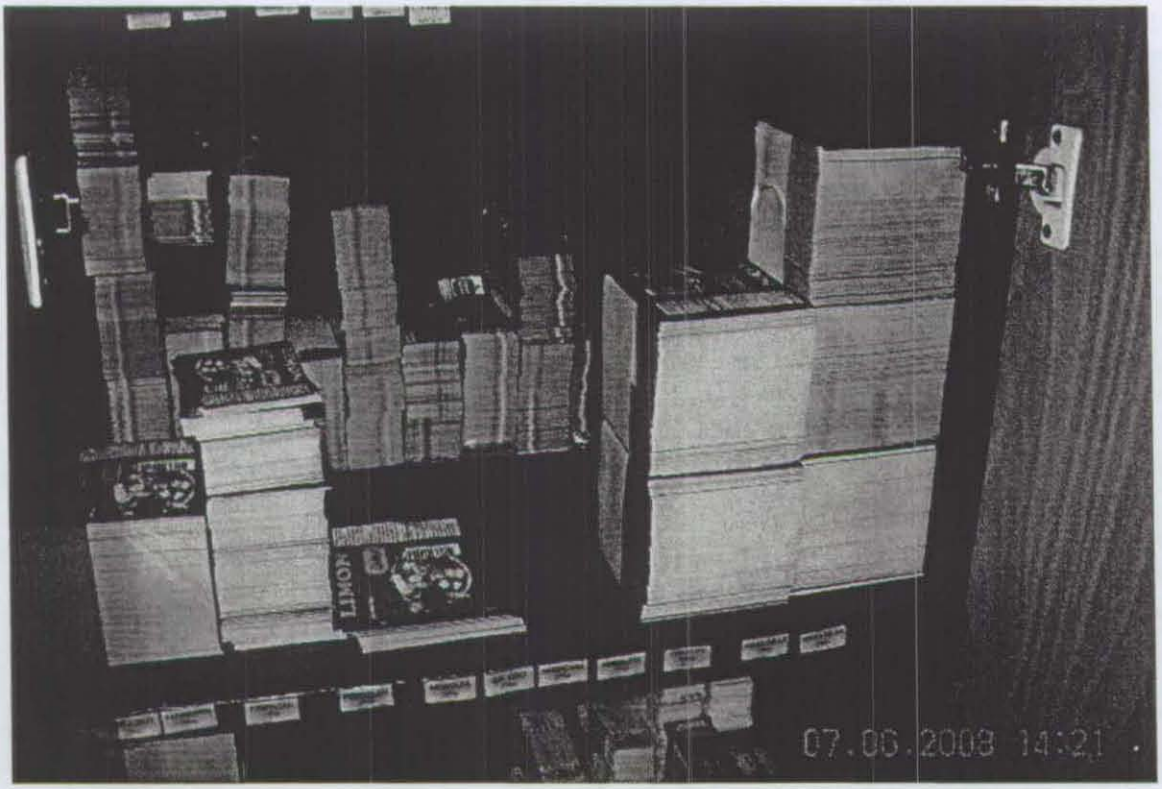

Cre-Mos
07.06.2006

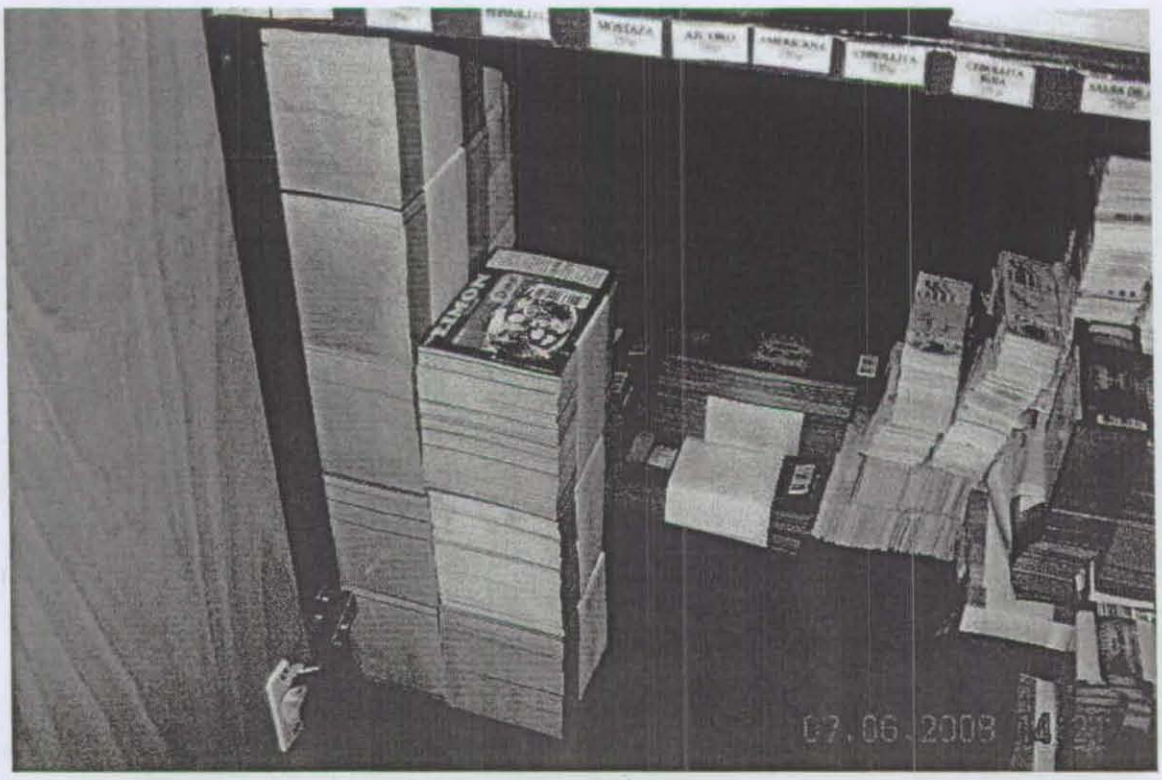
07.05.2009 14:20

07.05.2009 14:20


07.06.2008 14:21


07.06.2008 14:21

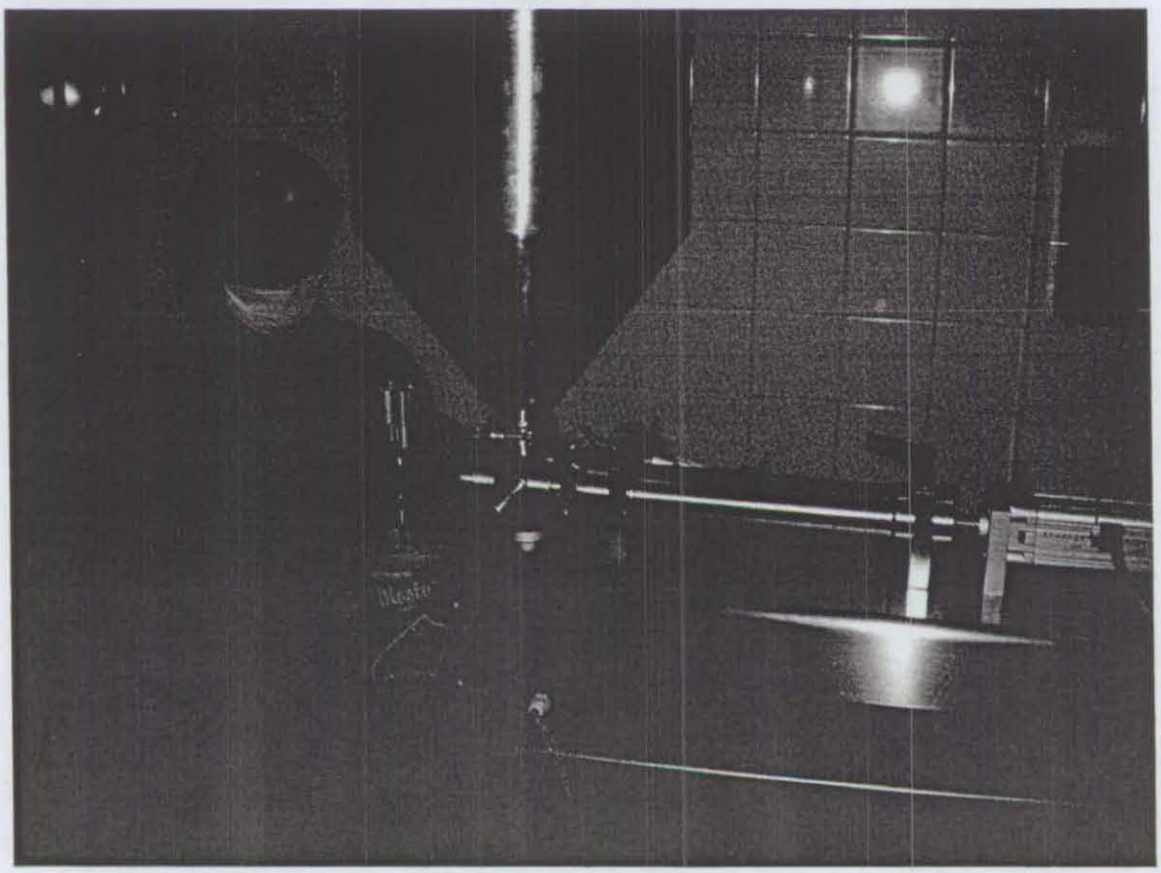

LIMON
07.06.2008 14:21

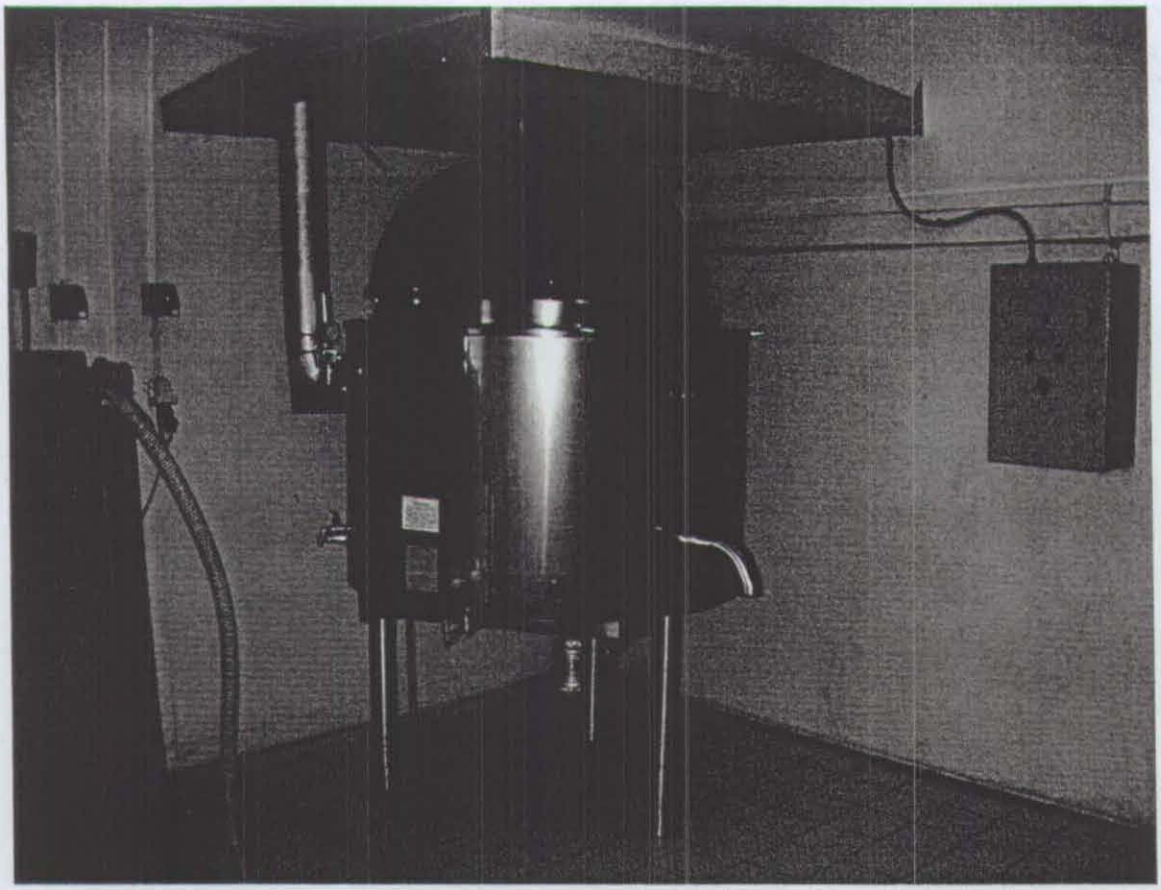

LIMON
07.06.2008 14:21

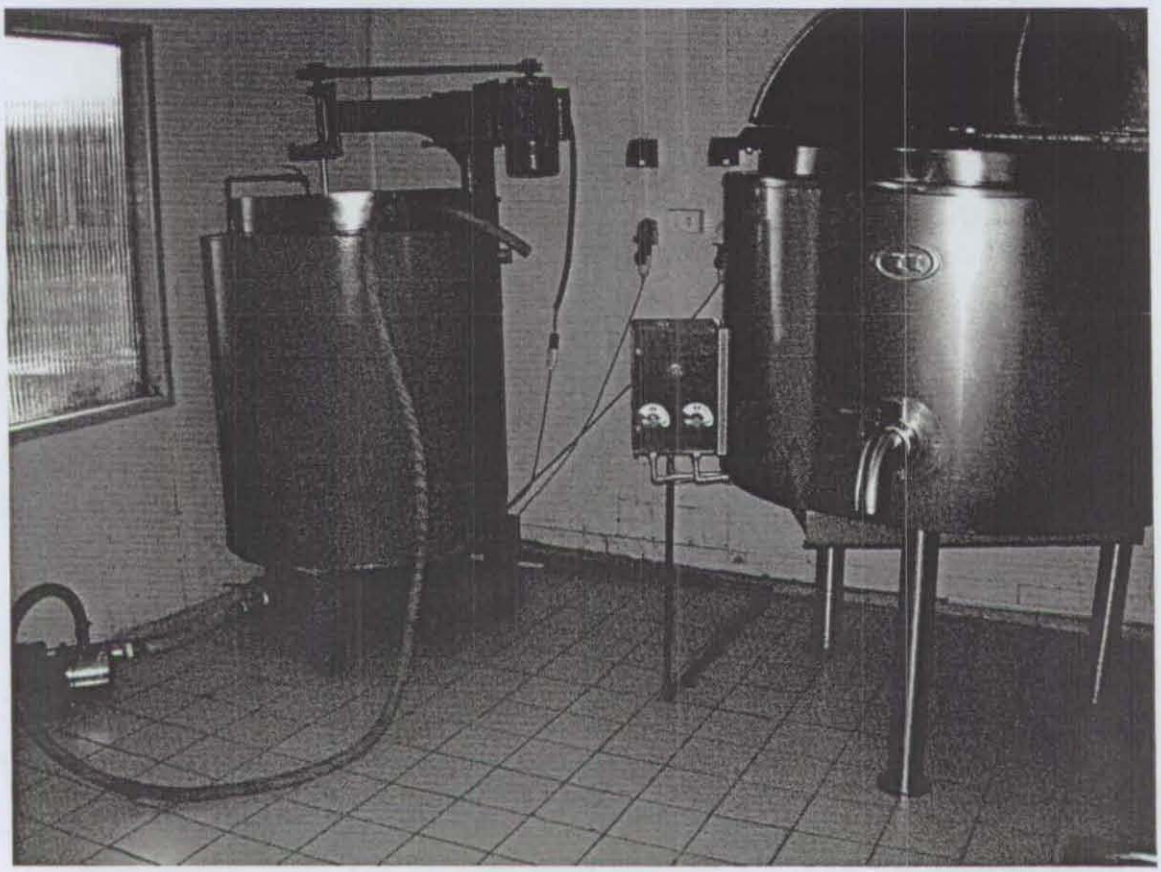
7.2. Equipos

07.07.2006 05:02

Kestaz





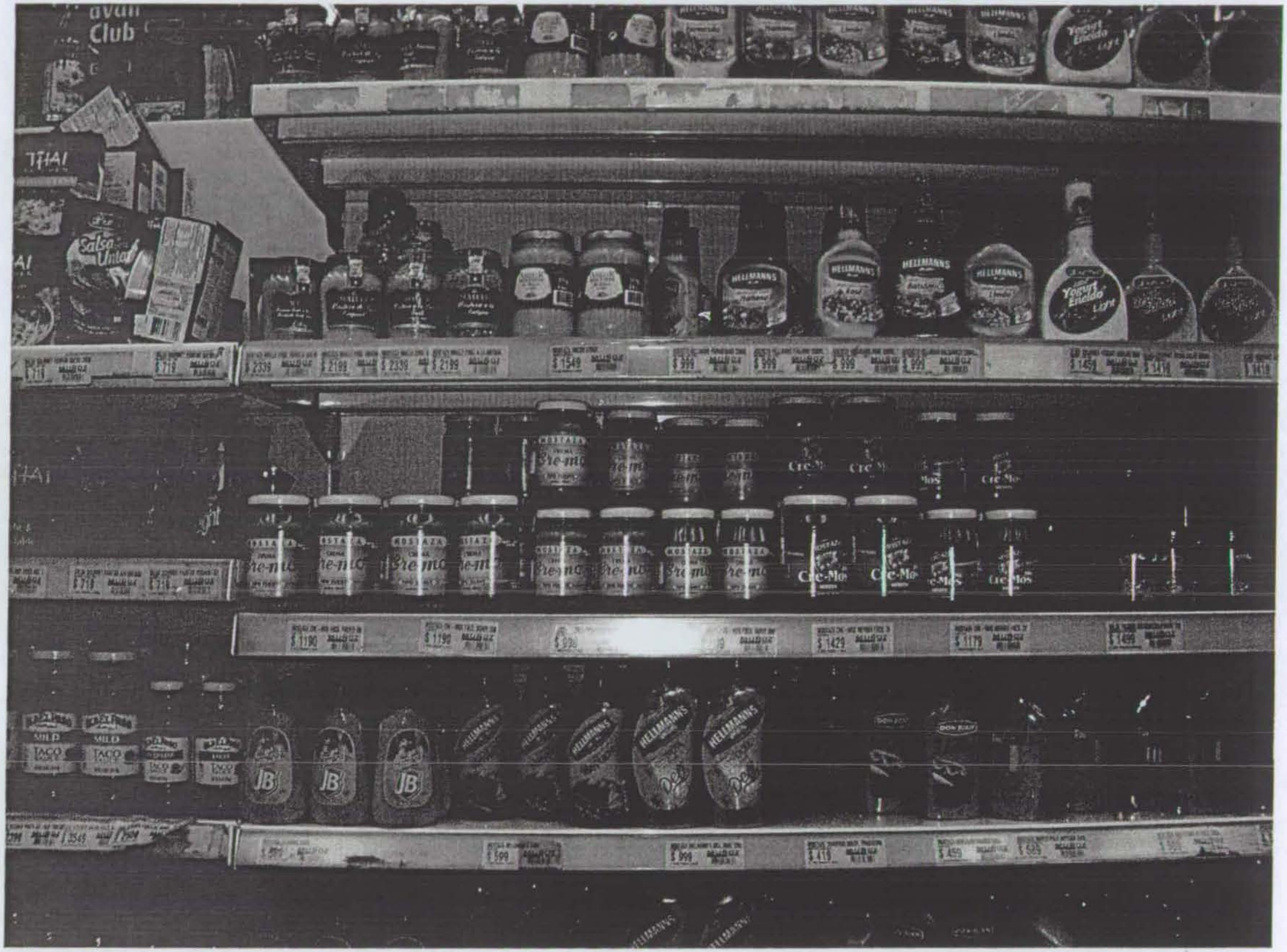


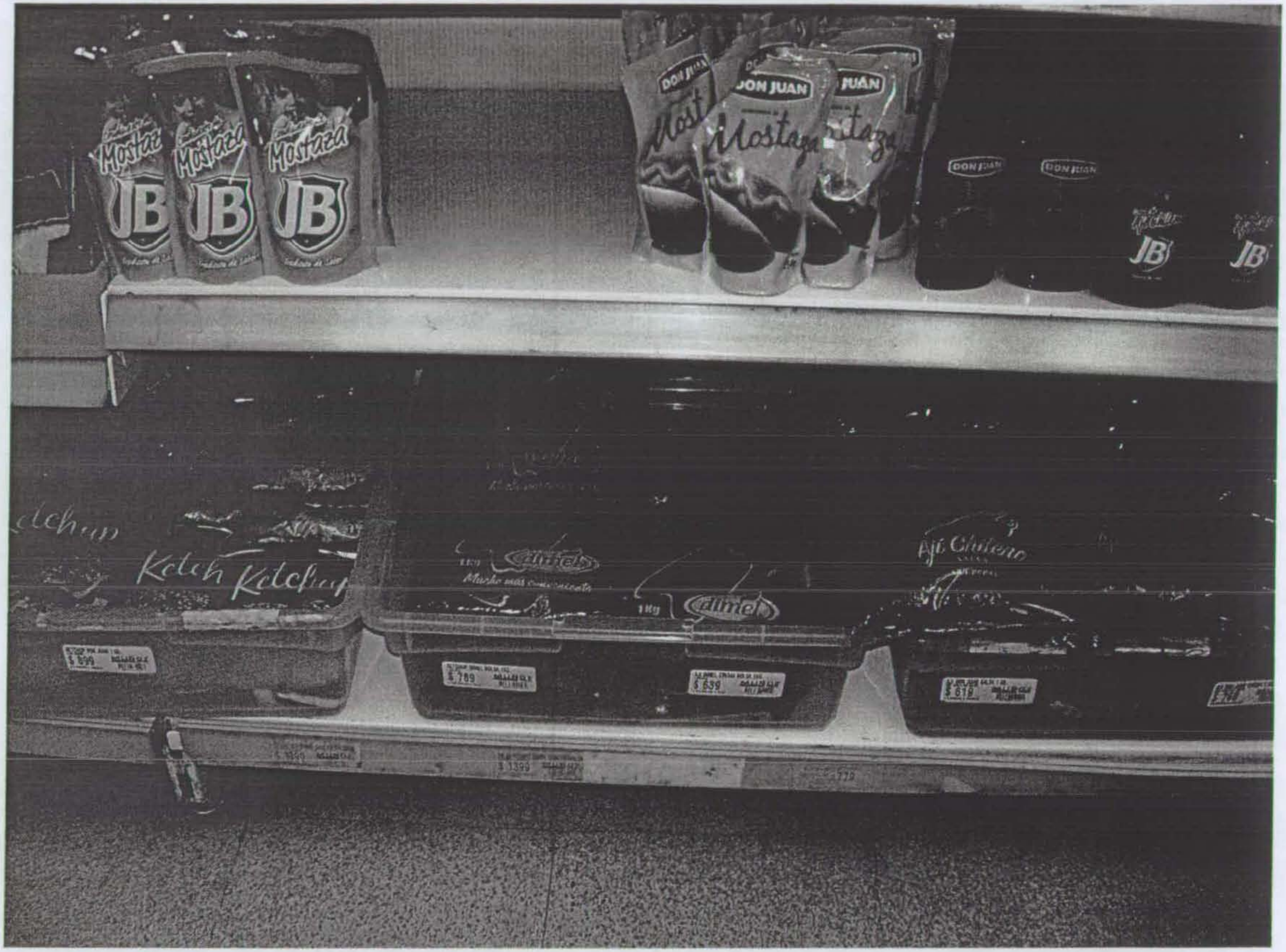
7.3. Prospección Comercial

HELLMANN'S
HELLMANN'S
KETCHUP
KETCHUP

Salsa inglesa
Salsa teriyaki
Cre-Mos

DON JUAN
Ketchup
Pickles
DON JUAN
Mostaza
JB
Almet


Club
THAI
Salsa
HELLMANNS
Yogurt Eneldo Light
Cre-mo
Cre-Mos
MILD
TACO
JB
HELLMANNS


Mostaza
JB
DON JUAN
Mostaza
DON JUAN
JB
Ketchup
Ají Chileno

Potenciales Canales

	Nombre de empresa	Sitio Web	Fono	Ciudad origen	Giro
1	Comercial sudamericana limitada	www.comesa.cl		Santiago	Productos alimenticios perecibles.
2	Oskufood	www.oskufood.cl		Santiago	Alimentos porcionados
3	Adelco	www.adelco.cl		Santiago - Temuco	
4	Comercial Chacao S.A.	www.comercialchacao.cl		Santiago - Temuco	Licores y abarrotes.
5	Fruna ltda			Temuco	Confites, abarrotes, helados
6	Distribuidora vivi S.A.			Temuco	Leche, huevos, abarrotes
7	La caserita	www.caserita.cl		Santiago	Satisface locales minoristas.
8	Alicopsa.	www.alicopsa.cl		Santiago - Temuco	Alimentación institucional.
9	D y M.	http://www.distribuidoradym.cl/		Santiago	Mayorista productos alimenticios
10	Rabie	http://www.rabie.cl/		Chillán.	
11	Promerco	http://www.promerco.cl/		Santiago	Abarrotes en general.
12	Distribuidora del pacifico.	www.dipac.cl		Zona norte y castro	Abarrotes orientados al comercio detallista
13	Distribuidora la escoba	www.laescoba.cl		Chillán.	Abarrotes en general
14	Korlaet	www.korlaet.cl		II Región.	Supermercado
15	Unimarc	www.unimarc.cl		V al sur.	Supermercado
16	El Loro	www.euromarket.cl		Chimbarongo, San Fernando, Rancagua	Supermercado
17	Deca	www.deca.cl		III a V	Supermercado
18	Montserrat	www.monserrat.cl		Conchalí	Supermercado
19	Bryc	www.bryc.cl		V a X, regiones.	Supermercado
20	Casinos integrados	http://www.casinosintegrados.cl/		Santiago.	Casinos y eventos

7.4. Imagen Corporativa

MUSTARD CREAM / TAFEL-SENF CREME

MANUAL DE MARCA

Indice

Introducción

Elementos Visuales

La Marca

Grilla Constructiva

Colores Corporativos

Versión Escala de Grises

Versión Figura y Fondo

Versión Monocolor

Tipografía Corporativa

Introducción

El siguiente material gráfico visual de mostaza **CRE-MOS** es una guía para la correcta aplicación de la su marca a través de procesos digitales o cómo complemento de los sistemas tradicionales de producción.

El material contenido en éste manual, se encuentra a nivel de original digital según código númerico en formato CD Rom adjunto para su copiaje y procesamiento por parte de los proveedores. Bajo el compromiso ético de inalterabilidad de la información.

Para cualquier consulta técnica contáctese con:
Schleyer Publicidad & Diseño

La producción de originales digitales fue desarrollada bajo plataforma MAC con el siguiente software:

Abobe Illustrator CS3
Abobe Photoshop CS3

Elementos Visuales

> VERSIÓN COLOR
EFFECTS

Orig. 01

MUSTARD CREAM / TAFEL-SENF CREME

> VERSIÓN COLOR
VECTORIZADA

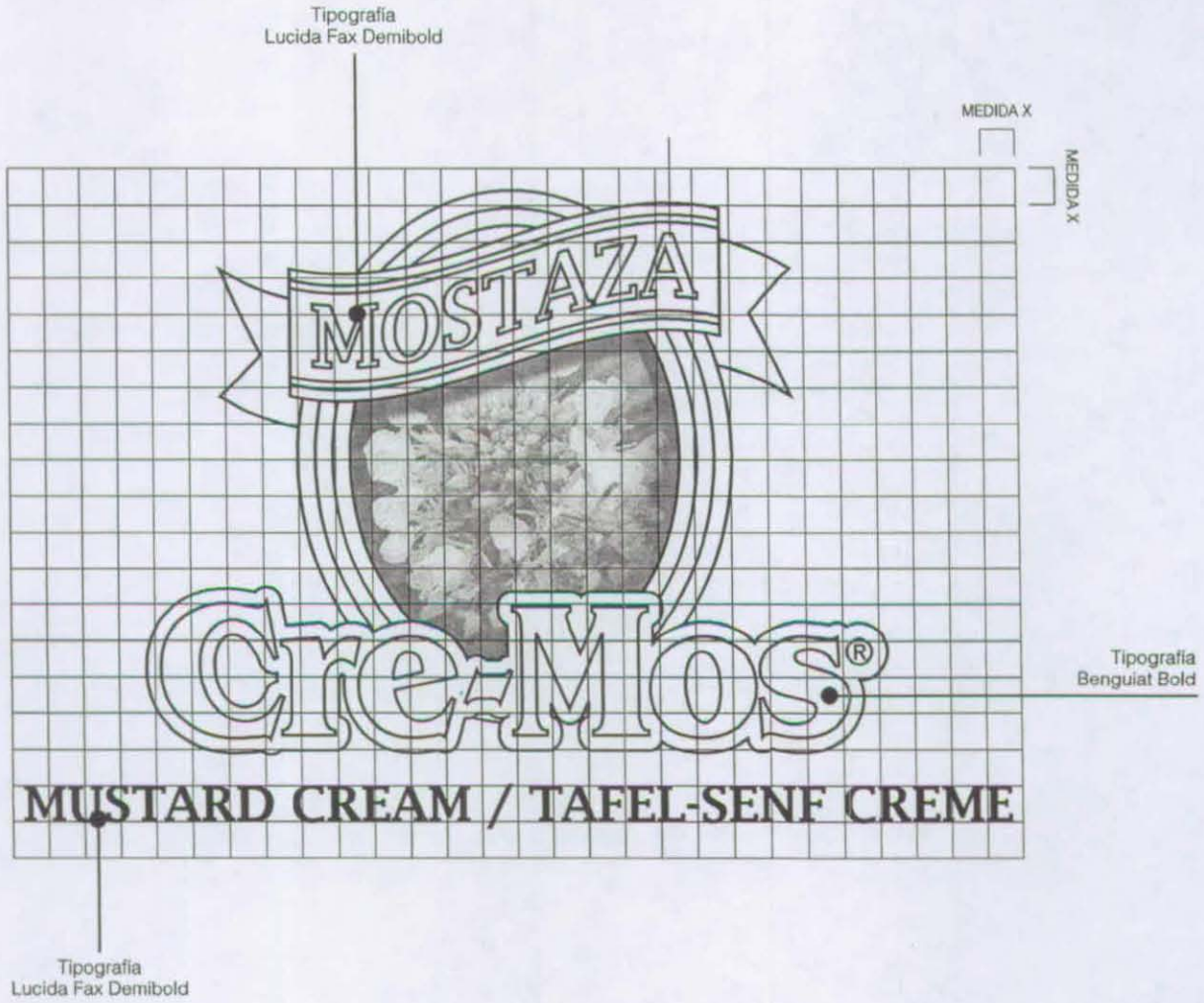
Orig. 02

MUSTARD CREAM / TAFEL-SENF CREME

La Marca

Es el elemento básico de la Imagen Visual de una empresa. La correcta aplicación de la marca **CRE-MOS** está complementada con identificadores gráficos tales como: Forma, imagen, color y tipografía.
Éstos identificadores proyectarán siempre una identidad sólida y coherente entre la empresa y el receptor del mensaje visual.

El uso de las diferentes versiones de la marca estará determinada por las restricciones del soporte y los requerimientos técnicos del medio a utilizar para la entrega del mensaje.



Grilla Constructiva

Todos los usos del logotipo que no permitan trabajar con procesos digitales, deberán realizarse siguiendo la presente red de construcción.

Esta red está constituída en un cuadrado de 532 cuadrados menores (19 de alto por 28 de ancho), los cuales corresponden a una medida X.

MUSTARD CREAM / TAFEL-SENF CREME

	C M A N PROCESS COLOR
PANTONE PROCESS BLACK C	C= 0% M= 0% A= 0% N= 100%
PANTONE 485 C	C= 0% M= 95% A= 100% N= 0%
PANTONE 123 C	C= 0% M= 30% A= 94% N= 0%

Colores

Carta color corporativa definida según PANTONE®
y su equivalencia en modo Process Color para posterior empleo en mecanismos de impresión digital o tradicional según requerimientos del proveedor.

> VERSIÓN ESCALA DE GRISES
EFFECTS

Orig. 03

MUSTARD CREAM / TAFEL-SENF CREME

> VERSIÓN ESCALA DE GRISES
VECTORIZADA

Orig. 04

MUSTARD CREAM / TAFEL-SENF CREME

Versión Escala de Grises

Su uso esta indicado para aquellas publicaciones
o piezas gráficas impresas en negro.

> VERSIÓN POSITIVA
VECTORIZADA

Orig. 05

> VERSIÓN NEGATIVA
VECTORIZADA

Orig. 06

Versión Figura y Fondo

Su uso esta indicado para publicaciones o piezas gráficas impresas a un color y sin tramas.
Ejemplo: Embalajes, bolsas, timbres de goma, etc.

> VERSION PANTONE 123 C
VECTORIZADA

Orig. 07

MUSTARD CREAM / TAFEL-SENF CREME

PANTONE 123 C

> VERSION PANTONE 485 C
VECTORIZADA

Orig. 08

MUSTARD CREAM / TAFEL-SENF CREME

PANTONE 485 C

Versión Monocolor

Su uso esta indicado para publicaciones o piezas gráficas impresas a un color plano y sin tramas. Ejemplo: Embalajes, bolsas, timbres de goma, etc.

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnñopqrtuvwxyz
1234567890 !"$%&/()=?¿

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnñopqrtuvwxyz
1234567890 !"$%&/()=?¿

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnñopqrtuvwxyz
1234567890 !"$%&/()=?¿

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnñopqrtuvwxyz
1234567890 !"$%&/()=?¿

Carpeta Fonts

Tipografía Corporativa

La elección de la tipografía se basa en la búsqueda de una letra legible, uniforme y característica, que responda a las exigencias de versatilidad de la empresa y de los diferentes medios de comunicación y/o información en la que será utilizada.

Para cumplir estos requerimientos, se determina como tipografía institucional de CRE-MOS® a la fuente Lucida Fax en todas sus versiones.

NOVIEMBRE 2008

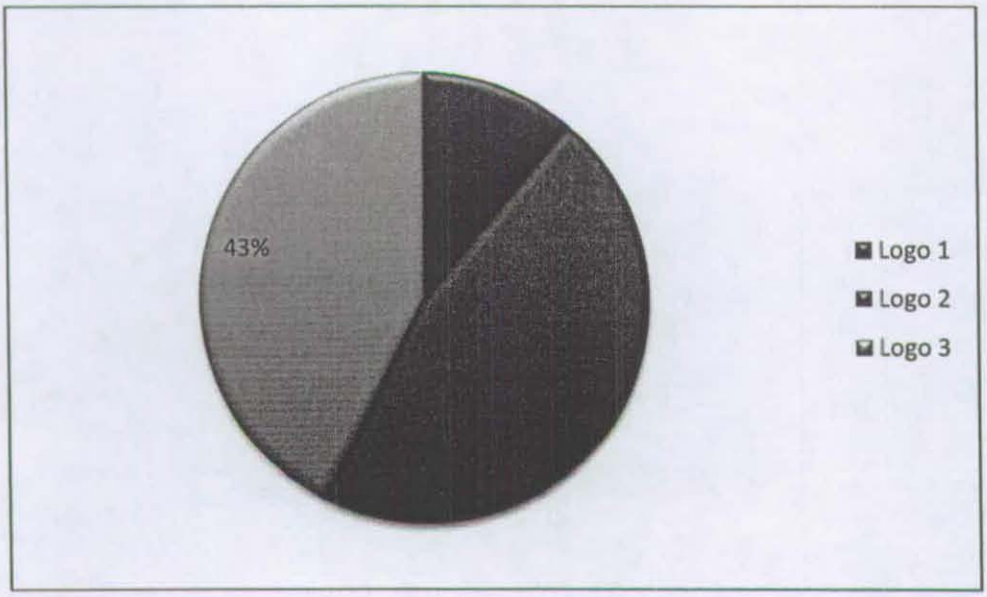
Schleyer
PUBLICIDAD DISEÑO

Encuesta Percepción de Marca
Mostaza Cre-mos

Se envió formato de encuesta para evaluar los potenciales logos para la marca Cre-mos. Además se preguntaron preferencias de envases, precios y cantidades de mostaza para consumir. De las 53 encuestas recibidas se pueden obtener las siguientes conclusiones:

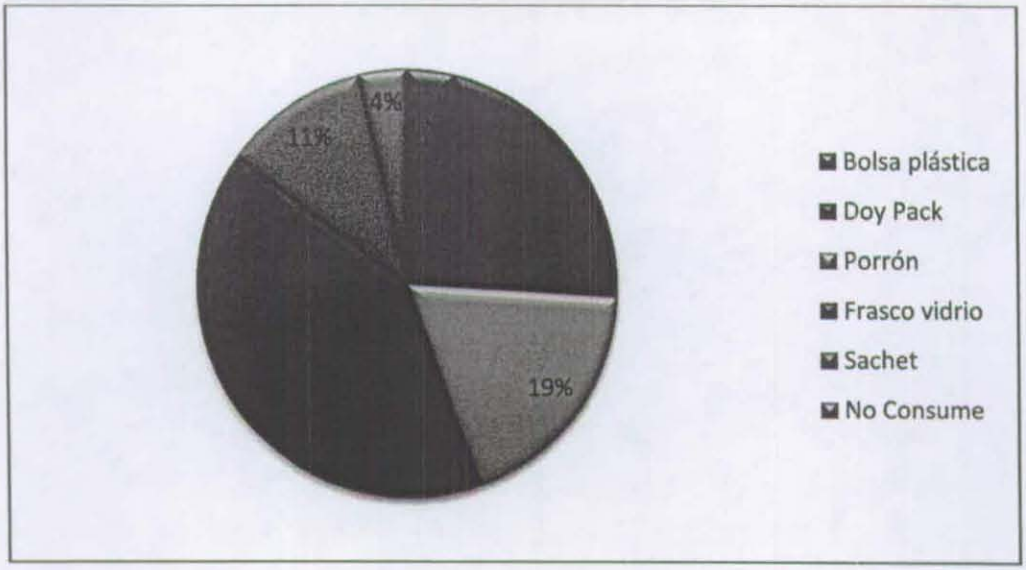
- Del total de los encuestados sólo 2 manifestó fiesta no consumir mostaza, lo que representa un 3,7%

- El logo con más aceptación es el número 2, con un total de 25 preferencias. Lo sigue el logo número 3 con 23 preferencias. Para la línea Cre-mos Gourmet se mejorará el logo nº3 en un futuro.

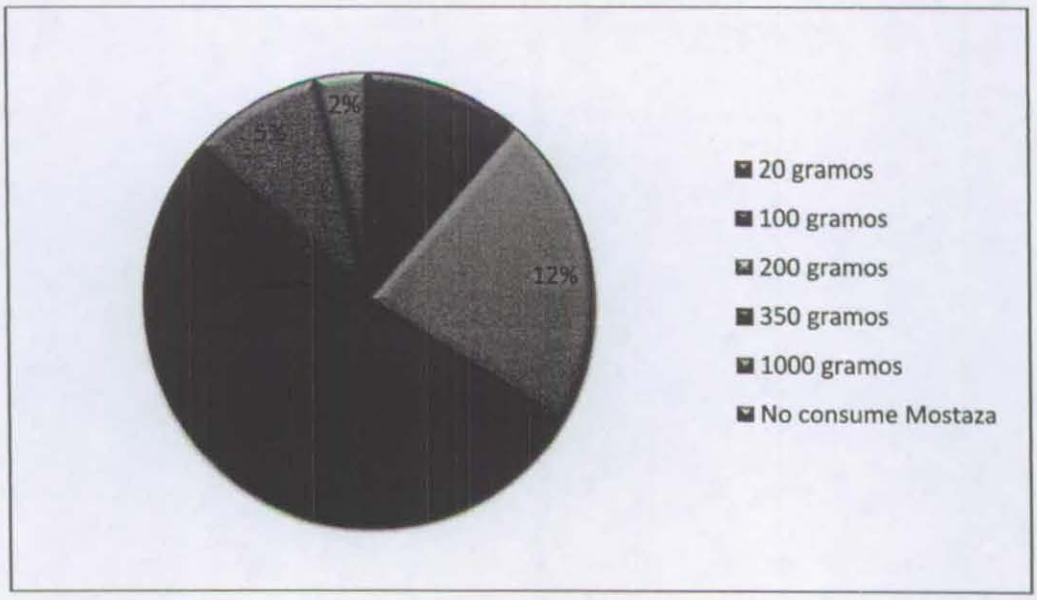


- Un 23% de los encuestados asocia el logo número 2 a mostazas.

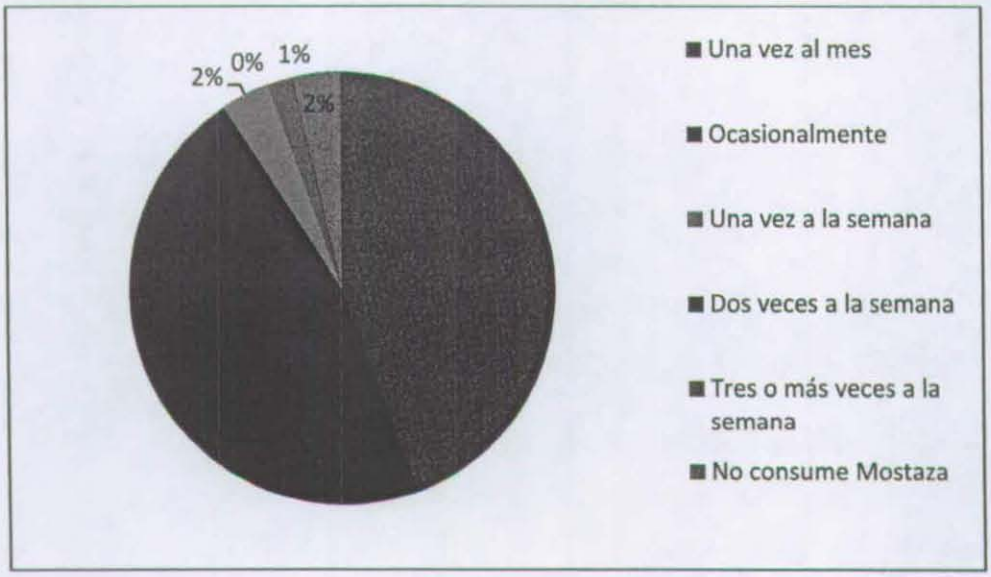
- El envase más preferido es Frasco de Vidrio con 22 preferencias, lo que representa un 41% del total de potenciales clientes.



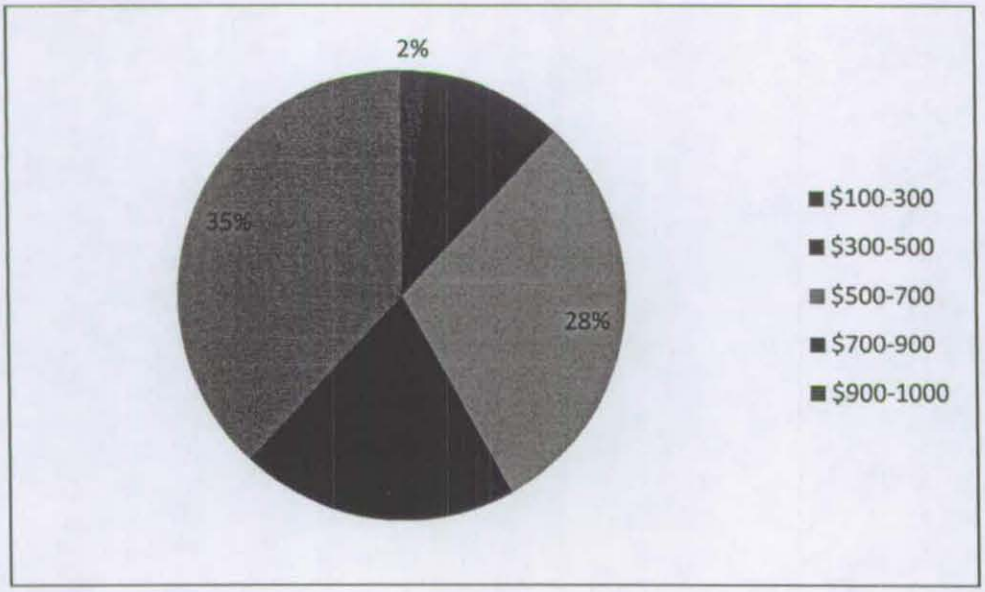
- Se observa una clara preferencia por comprar 350 gramos de mostaza, alcanzando un 53,8% de los encuestados.



- Sobre la frecuencia de consumo de mostaza, se puede deducir que la gran mayoría solo lo consume ocasionalmente.



- Sobre la distribución de precios, el siguiente gráfico ilustra las preferencias



Testeo de Logos

3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

sponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

go que más le gusta es _____

e asocia cada logo

a. Opción 1_____
b. Opción 2_____
c. Opción 3__X_____

mostaza, responda las siguientes preguntas

ue formato prefiere comprar mostaza

a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón X
d. Frasco de Vidrio
Sachet

cantidad de mostaza está dispuesto a comprar

a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs. X
e. 1000 grs.

que frecuencia compra mostaza

a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente X
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana

que el rango de precios que está dispuesto a pagar

a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700
d. $700 - $900 X
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es _____Opción 3_____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1_____Café Instantáneo_____
   b. Opción 2____Copia_____
   c. Opción 3_____Elegante_____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack X
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs. X
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes X
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500 X
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

an 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

logo que más le gusta es _____1_____

que asocia cada logo

a. Opción 1_____marca mas notoria _____
b. Opción 2_____aceite de maravilla_____
c. Opción 3_____frutos secos, mas elegancia_____

e mostaza, responda las siguientes preguntas

que formato prefiere comprar mostaza

a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio
e. X Sachet

ue cantidad de mostaza está dispuesto a comprar

a. 20 grs.
b. X 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs.
e. 1000 grs.

ón que frecuencia compra mostaza

a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente
c. X Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana

dique el rango de precios que está dispuesto a pagar

a. X $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es ____Opción 2_____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1____Cereal_____
   b. Opción 2____Aliños_____
   c. Opción 3____Yogurt_____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

n 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

ogo que más le gusta es _____2_____
ue asocia cada logo
a. Opción 1____a producto más artificial_____
b. Opción 2_____a producto natural y delicosos_____
c. Opción 3_____a producto alemán_____

mostaza, responda las siguientes preguntas
ue formato prefiere comprar mostaza
a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón X
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet
cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs. X
e. 1000 grs.
que frecuencia compra mostaza
a. Una vez al mes X
b. Ocasionalmente
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana
ique el rango de precios que está dispuesto a pagar
a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700 X
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es **3**
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1 **Sandwich de local de barrio**
   b. Opción 2 **Marca de comida económica**
   c. Opción 3 **Comida más fina**

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio **X**
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs. **X**
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes **X**
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000 **X**

Testeo de Logos

an 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

responder las siguientes preguntas

logo que más le gusta es _____2_____
ue asocia cada logo
a. Opción 1_____
b. Opción 2_____Cerveza_____
c. Opción 3_____

e mostaza, responda las siguientes preguntas
que formato prefiere comprar mostaza
a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet
ue cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs.
e. 1000 grs.
on que frecuencia compra mostaza
a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana
dique el rango de precios que está dispuesto a pagar
a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es _____2_____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1_ algo dulce_____
   b. Opción 2___mostaza_____
   c. Opción 3_____elegante_____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio D
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. 350 grs. D
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente B
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000 E

Testeo de Logos

3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

sponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

go que más le gusta es _____3_____
e asocia cada logo
a. Opción 1__Mantequilla de mani_____
b. Opción 2___Aceite_____
c. Opción 3____Mostaza de Calidad_____

mostaza, responda las siguientes preguntas
ue formato prefiere comprar mostaza
a. Bolsa plástica
b. Doy-pack X
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet
cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs. X
d. 350 grs.
e. 1000 grs.
que frecuencia compra mostaza
a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente X
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana
que el rango de precios que está dispuesto a pagar
a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000 X

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es opción 2
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1 Galletas
   b. Opción 2 Mostaza
   c. Opción 3 Mantequilla de maní

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

an 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

logo que más le gusta es _____3_____
que asocia cada logo
a. Opción 1_Mantequilla de mani____
b. Opción 2_café_____
c. Opción 3_envase cre-mos tradicional

e mostaza, responda las siguientes preguntas
que formato prefiere comprar mostaza
a. Bolsa plástica
b. Doy-pack X
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet
ue cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs. X
e. 1000 grs.
on que frecuencia compra mostaza
a. Una vez al mes X
b. Ocasionalmente
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana
ndique el rango de precios que está dispuesto a pagar
a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700 X
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es **2**
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1 Comida
   b. Opción 2 Origen Natural
   c. Opción 3 Mostaza Alemana

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

O Testeo de Logos

n 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

ogo que más le gusta es _3_____

ue asocia cada logo

a. Opción 1_mantequilla de mani_____
b. Opción 2_algo mas natural_____
c. Opción 3__moztasa mas top fashion_____

mostaza, responda las siguientes preguntas

que formato prefiere comprar mostaza

a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet

e cantidad de mostaza está dispuesto a comprar

a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs.
d. 1000 grs.

n que frecuencia compra mostaza

a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana

ique el rango de precios que está dispuesto a pagar

a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

A modo de sugerencia

Consumo la mostaza desde que tengo memoria, mi favorita es la del tipo "fuerte" hace algunos días compre mostaza del tipo merken, y debo decirles que el sabor me desilusionó notablemente, de hecho nadie en casa se la comió al contrario de lo que sucede con los sabores tradicionales.

Lo anterior es solo a modo de sugerencia, los sabores tradicionales siguen siendo increíbles, para mi gusto lo mejorcito en mostaza que se puede encontrar en el mercado.

Por ultimo, existe algún lugar donde comercialicen la mostaza en la región metropolitana? Debido a que cada vez que viajo a Temuco debo regresar a Santiago con grandes cantidades para satisfacer la demanda de mi hogar.

Muchos saludos.

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es _____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1_____
   b. Opción 2_____x_____
   c. Opción 3_____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es ____2____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1_____sopa_____
   b. Opción 2__mostaza italiana__
   c. Opción 3____crema_____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

n 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

ogo que más le gusta es _____3_____

ue asocia cada logo

a. Opción 1_____manjar_____
b. Opción 2_____aceite_____
c. Opción 3_____un producto con más trayectoria y el logo es más elegante_____

mostaza, responda las siguientes preguntas

que formato prefiere comprar mostaza

a. Bolsa plástica
b. Doy-pack ***
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet

e cantidad de mostaza está dispuesto a comprar

a. 20 grs.
b. 100 grs. ***
c. 200 grs.
d. 350 grs.
e. 1000 grs.

n que frecuencia compra mostaza

a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente***
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana

ique el rango de precios que está dispuesto a pagar

a. $100 - $300
b. $300 - $500***
c. $500 - $700
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es _____2_____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1_____Mermelada_____
   b. Opción 2_____Mostaza, se nota inmediatamente MOSTAZA - CREMOS_____
   c. Opción 3_____Mayonesa por el color amarillo_____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

an 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

logo que más le gusta es _____op . 2_____

que asocia cada logo

a. Opción 1_____crema de algo_____
b. Opción 2_____mostaza_____
c. Opción 3_____un producto alemán_____

e mostaza, responda las siguientes preguntas

que formato prefiere comprar mostaza

a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet

ue cantidad de mostaza está dispuesto a comprar

a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs.
e. 1000 grs.

on que frecuencia compra mostaza

a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana

dique el rango de precios que está dispuesto a pagar

a. $100 - $300
b. $300 - $500***
c. $500 - $700
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es [redacted]
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1_____POSTRE_____
   b. Opción 2_____HIERBAS_____
   c. Opción 3_____[redacted]

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   d. [redacted]
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. [redacted]
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. [redacted]
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. [redacted]

Testeo de Logos

n 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

ogo que más le gusta es _____3_____
ue asocia cada logo
a. Opción 1_____manjar____
b. Opción 2_____aceite_____
c. Opción 3_____un producto con más trayectoria y el logo es más elegante_____

mostaza, responda las siguientes preguntas
que formato prefiere comprar mostaza
a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet
e cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs.
e. 1000 grs.
n que frecuencia compra mostaza
a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana
dique el rango de precios que está dispuesto a pagar
a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es 2
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1 crema de mostaza
   b. Opción 2 a semilla de mostaza
   c. Opción 3 una etiqueta cualquiera

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

an 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

logo que más le gusta es ___2_____
que asocia cada logo
a. Opción 1__niños_____
b. Opción 2__comida_____
c. Opción 3__elegancia_____

ne mostaza, responda las siguientes preguntas
que formato prefiere comprar mostaza
a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio X
e. Sachet
Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs. X
e. 1000 grs.
Con que frecuencia compra mostaza
a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente X
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana
dique el rango de precios que está dispuesto a pagar
a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000 X

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es _____3_____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1_____manjar_____
   b. Opción 2_____aceite_____
   c. Opción 3_____un producto con más trayectoria y el logo es más elegante_____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack ***
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs. ***
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente***
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500***
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

n 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

ogo que más le gusta es ____**opción 3**_____

ue asocia cada logo

a. Opción 1__**barata y mala**_____
b. Opción 2__**normal**_____
c. Opción 3__**exclusiva**_____

mostaza, responda las siguientes preguntas

que formato prefiere comprar mostaza

a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet

e cantidad de mostaza está dispuesto a comprar

a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs.
e. 1000 grs.

n que frecuencia compra mostaza

a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana

dique el rango de precios que está dispuesto a pagar

a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es ____Opción 2___
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1___Mostaza de locales de comida rápida_
   b. Opción 2___Mostaza hogareña_
   c. Opción 3___Mostaza Alemana__

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

an 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

ogo que más le gusta es 3

que asocia cada logo

a. Opción 1_viejo
b. Opción 2__juvenil
c. Opción 3__con clase

ne mostaza, responda las siguientes preguntas

que formato prefiere comprar mostaza

a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet

ue cantidad de mostaza está dispuesto a comprar

a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs.
e. 1000 grs.

Con que frecuencia compra mostaza

a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana

ndique el rango de precios que está dispuesto a pagar

a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es _____1_____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1____mostaza espedal_____
   b. Opción 2_____miel
   c. Opción 3_____mostaza común _____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   [redacted]
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   [redacted]
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   [redacted]
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   [redacted]

Testeo de Logos

n 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

go que más le gusta es : 3
e asocia cada logo
a. Opción 1 : El tipo de letra principal me hace pensar en helados.
b. Opción 2 : a ningún producto en particular.
c. Opción 3 : a ningún producto en particular. Me gusta porque me parece más serio que los otros, lo que me da a entender "calidad superior".

mostaza, responda las siguientes preguntas
que formato prefiere comprar mostaza
a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio X
e. Sachet
cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs. X
d. 350 grs.
e. 1000 grs.
que frecuencia compra mostaza
a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente X
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana
ique el rango de precios que está dispuesto a pagar
a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700
d. $700 - $900 X
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es _OPCION DOS_____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1 a crema_____
   b. Opción 2 a mostaza _____
   c. Opción 3 a conserva_____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet x
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs. x
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana x
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000 x

Testeo de Logos

an 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

logo que más le gusta es_____1_____
que asocia cada logo
a. Opción 1_____llama mi atención_____
b. Opción 2_____cerveza_____
c. Opción 3_____aburrido_____

e mostaza, responda las siguientes preguntas
que formato prefiere comprar mostaza c
a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet
ue cantidad de mostaza está dispuesto a comprar d
a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs.
e. 1000 grs.
on que frecuencia compra mostaza a
a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana
dique el rango de precios que está dispuesto a pagar c
a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es _____3_____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1__salsa de tomate_____
   b. Opción 2__abuelitas_____
   c. Opción 3__salsas alemanas_____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   [redacted]
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   [redacted]
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   [redacted]
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   [redacted]

Testeo de Logos

3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

sponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

go que más le gusta es: 3
e asocia cada logo
a. Opción 1: Con un colado para guagua, demasiado recargado.
b. Opción 2: Con miel.
c. Opción 3: Me parece más elegante y limpio que los otros.
mostaza, responda las siguientes preguntas
ue formato prefiere comprar mostaza
a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio XXX
e. Sachet
cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs. XXX
d. 350 grs.
e. 1000 grs.
que frecuencia compra mostaza
a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente XXXX
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana
que el rango de precios que está dispuesto a pagar
a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700 XXX
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es _____3_____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1_____puré_____ _____
   b. Opción 2_____aceite_____
   c. Opción 3_____ _____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack ***
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs. ***
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente***
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500***
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

n 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

ogo que más le gusta es : Opción 2
e asocia cada logo
a. Opción 1___Mostaza las 3
b. Opción 2_____
c. Opción 3_____

e mostaza, responda las siguientes preguntas
que formato prefiere comprar mostaza
a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet
e cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs.
e. 1000 grs.
n que frecuencia compra mostaza
a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana
ique el rango de precios que está dispuesto a pagar
a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700 , me imagino que si es buena es mas cara...
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es _____2_____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1_____nada_____
   b. Opción 2_____mostaza de calidad_____
   c. Opción 3_____mayonesa_____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

n 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

go que más le gusta es OPCION 2_____

e asocia cada logo

a. Opción 1__ETIQUETA DE LECHE_____
b. Opción 2_SALSA DE TOMATES_____
c. Opción 3___CREMA_____

mostaza, responda las siguientes preguntas

que formato prefiere comprar mostaza

a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio
e. X Sachet

e cantidad de mostaza está dispuesto a comprar

a. 20 grs.
b. X 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs.
e. 1000 grs.

n que frecuencia compra mostaza

a. Una vez al mes
b. X Ocasionalmente
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana

lique el rango de precios que está dispuesto a pagar

a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. X $500 - $700
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es _____2_____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1____aceitunas_____
   b. Opción 2_____mostaza _____
   c. Opción 3_____nada_____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. **Doy-pack** (como estas bolsas de a kilo)
   c. Porrón (el típico pote ke se apreta)
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. **100 grs.**
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. **Ocasionalmente**
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. **$100 - $300**
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

an 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

logo que más le gusta es _____2_____

que asocia cada logo

a. Opción 1____galletas_____
b. Opción 2___tallarines o aceite _____
c. Opción 3_____mostaza_____

e mostaza, responda las siguientes preguntas

que formato prefiere comprar mostaza

a. Bolsa plástica
b. Doy-pack (como estas bolsas de a kilo)
c. **Porrón** (el típico pote ke se apreta)
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet

ue cantidad de mostaza está dispuesto a comprar

a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. **350 grs.**
e. 1000 grs.

on que frecuencia compra mostaza

a. **Una vez al mes**
b. Ocasionalmente
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana

dique el rango de precios que está dispuesto a pagar

a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700
d. **$700 - $900**
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es _____3_____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1____galletas_____
   b. Opción 2___tallarines o aceite _____
   c. Opción 3_____mostaza_____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack (como estas bolsas de a kilo)
   c. Porrón (el típico pote ke se apreta)
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

go que más le gusta es ___2_____

e asocia cada logo

a. Opción 1_____pizza_____
b. Opción 2_____aceite_____
c. Opción 3_____crema_____

mostaza, responda las siguientes preguntas

ue formato prefiere comprar mostaza

a. Bolsa plástica X
b. Doy-pack (como estas bolsas de a kilo)
c. Porrón (el tipico pote ke se apreta)
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet

cantidad de mostaza está dispuesto a comprar

a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs.
e. 1000 grs. X

que frecuencia compra mostaza

a. Una vez al mes
b. Ocasionalmente X
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana

ique el rango de precios que está dispuesto a pagar

a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700 X
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es _____2_____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1____con un producto alimenticio juvenil_____
   b. Opción 2_____con un producto artesanal_____
   c. Opción 3_____con algún producto alemán, por los colores_____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack (como estas bolsas de a kilo)
   c. **Porrón (el tipico pote ke se apreta)**
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. **350 grs.**
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. **Una vez al mes**
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. **$500 - $700**
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

an 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

ogo que más le gusta es **OPCION 2**

ue asocia cada logo

a. Opción 1 **ECONOMICO**
b. Opción 2 **ECONOMICO-CALIDAD**
c. Opción 3 **CALIDAD**

mostaza, responda las siguientes preguntas

que formato prefiere comprar mostaza

a. Bolsa plástica
b. Doy-pack (como estas bolsas de a kilo)
c. Porrón (el tipico pote ke se apreta)
d. Frasco de Vidrio X
e. Sachet

ue cantidad de mostaza está dispuesto a comprar

a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs.
d. 350 grs.
e. 1000 grs. X

n que frecuencia compra mostaza

a. Una vez al mes X
b. Ocasionalmente
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana

dique el rango de precios que está dispuesto a pagar

a. $100 - $300
b. $300 - $500
c. $500 - $700
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000 X

Testeo de Logos

Se presentan 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

Por favor, responder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

1. El logo que más le gusta es ___opcion 3_____
2. A que asocia cada logo
   a. Opción 1_____cafe_____
   b. Opción 2_____mostaza de mediana calidad_____
   c. Opción 3_____mostaza de calidad_____

Si consume mostaza, responda las siguientes preguntas

3. En que formato prefiere comprar mostaza
   a. Bolsa plástica
   b. Doy-pack
   c. Porrón
   d. Frasco de Vidrio
   e. Sachet
4. Que cantidad de mostaza está dispuesto a comprar
   a. 20 grs.
   b. 100 grs.
   c. 200 grs.
   d. 350 grs.
   e. 1000 grs.
5. Con que frecuencia compra mostaza
   a. Una vez al mes
   b. Ocasionalmente
   c. Una vez a la semana
   d. Dos veces a la semana
   e. Tres o más veces a la semana
6. Indique el rango de precios que está dispuesto a pagar
   a. $100 - $300
   b. $300 - $500
   c. $500 - $700
   d. $700 - $900
   e. $900 - $1.000

Testeo de Logos

n 3 opciones de logos de la mostaza Cremos, aplicados a etiquetas similares.

esponder las siguientes preguntas (marque con una X según el caso)

go que más le gusta es Opción 3

ue asocia cada logo

a. Opción 1 Helado
b. Opción 2 Con algún producto light
c. Opción 3 Con algo casero

mostaza, responda las siguientes preguntas

que formato prefiere comprar mostaza

a. Bolsa plástica
b. Doy-pack
c. Porrón
d. Frasco de Vidrio
e. Sachet (X)

cantidad de mostaza está dispuesto a comprar

a. 20 grs.
b. 100 grs.
c. 200 grs. (X)
d. 350 grs.
e. 1000 grs.

que frecuencia compra mostaza

a. Una vez al mes (X)
b. Ocasionalmente
c. Una vez a la semana
d. Dos veces a la semana
e. Tres o más veces a la semana

que el rango de precios que está dispuesto a pagar

a. $100 - $300
b. $300 - $500 (X)
c. $500 - $700
d. $700 - $900
e. $900 - $1.000

7.5. Sitio Web

Volver a portada

Español | English

MOSTAZA

Cre-Mos®

PRINCIPAL EMPRESA PRODUCTOS CLIENTES RECETAS CONTACTO

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA INNOVACION AGRARIA
MINISTERIO DE AGRICULTURA

Agroindustria RGR e.i.r.l. Todos los derechos reservados 2008

Empresa

CRE-MOS®, marca conocida en el mercado nacional por mas de 50 años, de excelente prestigio por la calidad del producto que identifica. Cre-mos es la sigla de una Crema de Mostaza, creada y fabricada en la ciudad de Temuco, Chile.

En Diciembre del año 1993 la marca y formulas pasaron a propiedad de Conservas Dimel, quienes en esa época distribuían productos de terceros.

En el año 2003 todos los derechos fueron traspasaron a la empresa Agroindustria RGR e.i.r.l., empresa que actualmente fabrica los productos DIMEL® y CRE-MOS®.

Imprimir

ima
INNOVACION MARKETING AGROALIMENTARIO
AGREGUE VALOR A SU PRODUCTO

Agroindustria RGR e.i.r.l. Todos los derechos reservados 2008

Productos

Mostaza Cre-Mos Merken

Única mostaza en el mundo, la nueva mostaza merken tiene un pequeño toque de picor muy agradable al paladar, para darle el sabor perfecto a todos tus platos preferidos

Frasco Cre-Mos Merken 370g
Packing: 20 unidades por caja

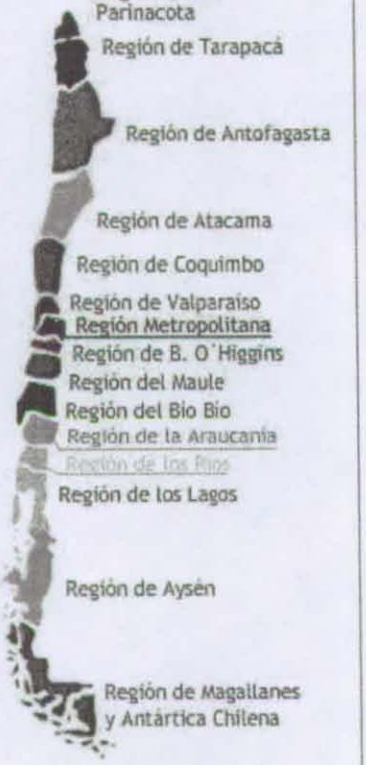
Otros tamaños:
Frasco 370g | Frasco 220g | Doy/Pack 250g | Sachet 200g

Imprimir

ima
INNOVACION MARKETING AGROALIMENTARIO
AGREGUE VALOR A SU PRODUCTO

Agroindustria RGR e.i.r.l. Todos los derechos reservados 2008

Puntos de Venta



Región Metropolitana

- **Santiago**
  - ›Pizzeria Dadino
  - *Alameda*
  - *Apoquindo*

Región de la Araucanía

- **Temuco**
  - ›Supermercados Santa Isabel
  - ›Jumbo Temuco
  - ›Supermercado Muñoz Hnos.
  - ›Supermercado El Trebol
  - ›Rotiseria Rodrigo Cabellos
  - ›Supermercado Bryc
- **Pitrufquén**
  - ›Supermercado Bryc
- **Gorbea**
  - ›Supermercado El Trebol
- **Loncoche**
  - ›Supermercado Bryc
- **Labranza**
  - ›Supermercado El Trebol
- **Imperial**
  - ›Supermercado Bryc
  - ›Supermercado Lily
- **Carahue**
  - ›Supermercado Bryc
  - ›Supermercado El Trebol
- **Lautaro**
  - ›Supermercado Bryc
  - ›Supermercado El Trebol
  - ›Supermercado Suiza

Región de los Ríos

- **Valdivia**
  - › Supermercado Único
  - *Arauco*
  - *Picarte*
- **Victoria**
  - ›Supermercado Bryc
  - ›Supermercado xxxxx
- **Traiguén**
  - ›Supermercado Bryc
  - ›Supermercado El Trebol
- **Curacautín**
  - ›Supermercado Bryc
- **Vilcún**
  - ›Supermercado El trebol
- **Cunco**
  - ›Supermercado El trebol
  - ›Supermercado La Estrella
- **Villarica**
  - ›Supermercado Santa Victoria
  - ›Supermercados Oriente
- **Pucón**
  - ›Supermercados Eltit

Imprimir

Agroindustria RGR e.i.r.l. Todos los derechos reservados 2008

Recetas

Pollo a la Mostaza

Quitar a las pechugas de sus partes blancas y cortarlas en dados como de 1 o 2 cm, salpimentándolas a continuación. Echar el aceite en una cazuela y rehogar el pollo durante unos... **ir a receta**

Carne de cordero a la Mostaza

Dorar el carré en aceite caliente y dejar que se haga un poco. Una vez fuera del fuego, salar y untar la carne con mostaza. Por otro lado, mezclar ajo y perejil picado con pan rallado y un chorrito de... **ir a receta**

Pescado en salsa de Mostaza

En una olla al fuego colocar los filetes de pescado con la taza de agua y las tabletas de caldo, cocinar a fuego medio por unos 10 minutos, retirarlos, en el caldo en que se cocinaron los... **ir a receta**

Ensalada de pollo con Almendras

Preparar el aderezo mezclando mayonesa con Mostaza Cre-mos tipo suave y miel, y se deja aparte. Luego, dorar el pollo con sal, pimienta y las almendras fileteadas y tostadas. Por último, en un bowl mezclar.... **ir a receta**

Scalopina Imperial

Lleve el lomito al fuego en una sartén con poca grasa. Deje cocinar a su gusto. A continuación, prepare una salsa de pimienta y añada la mostaza. Con esta preparación bañe el lomito. Elija el acompañante que... **ir a receta**

Imprimir

Agroindustria RGR e.i.r.l. Todos los derechos reservados 2008

Volver a portada

Español English

MOSTAZA

Cre-Mos

PRINCIPAL EMPRESA PRODUCTOS CLIENTES RECETAS CONTACTO

Puedes enviarnos tu comentario o consulta, sólo llena el formulario de abajo, y te responderemos a la brevedad.

*Nombre:

Ciudad/País:

Fono:

*Email:

*Asunto:

*Comentario:

Los campos con (*) son obligatorios

Enviar Limpiar

Agroindustria RGR e.i.r.l. Todos los derechos reservados 2008

7.6. Nuevos Productos

MOSTAZA
Cre-Mos®
FUERTE
MUSTARD CREAM
TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
250g

MOSTAZA
Cre-Mos
FUERTE
MUSTARD CREAM
TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
Informe Nutricional
Porción: 100 Grs.
Porciones por envase: 2,5 aprox.
Mostaza 100 grs.
Hidratos de Carbono 14,35
Proteínas 1,8
Kcal/100Gr 68,46
Grasa Total 0,43
Sodio 2,06
FECHA ELAB.
Ingredientes:
Consumir preferentemente antes de 24 meses
Agroindustria RGR e.i.r.l.
250g
www.cremos.cl

MOSTAZA
Cre-Mos®
MERKEN
MUSTARD CREAM
TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
250g

MOSTAZA
Cre-Mos
MERKEN
MUSTARD CREAM
TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
Informe Nutricional
Porción: 100 Grs.
Porciones por envase: 2,5 aprox.
Mostaza 100 grs.
Hidratos de Carbono 14,35
Proteinas 1,8
Kcal/100Gr 68,46
Grasa Total 0,43
Sodio 2,06
FECHA ELAB.
Ingredientes:
Consumir preferentemente antes de 24 meses
250g
Producido y envasado por
Agroindustria RGR e.i.r.l.
www.cremos.cl

MOSTAZA
Cre-Mos®
SUAVE
MUSTARD CREAM
TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
250g

MOSTAZA
Cre-Mos
SUAVE
MUSTARD CREAM
TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
250g
Informe Nutricional
Porción: 100 Grs.
Porciones por envase: 2,5 aprox.
Mostaza 100 grs.
Hidratos de Carbono 14,35
Proteínas 1,8
Kcal/100Gr 68,46
Grasa Total 0,43
Sodio 2,06
FECHA ELAB.
Ingredientes: Semilla de mostaza, vinagre de vino, agua, azúcar, sal, finas hierbas, colorante amarillo ocupazul, (SIN 110), tartrazina (S.I.N. 102), harina de trigo, benzoato de sodio.
Consumir preferentemente antes de 24 meses a partir de la fecha de elaboración.
Una vez abierto mantener refrigerado.
Producido y envasado por:
Agroindustria RGR e.i.r.l.
R.U.T. 77.304.021-3
C. Espinoza 227
Fono +56 45/ 322212
Temuco IX Region - Chile
Resolución Sanitaria
N°1826 del 05-05-2005
www.cremos.cl
7802316000872

Informe Nutricional
Porción: 100 Grs.
Porciones por envase: 2,2 aprox.
Mostaza 100 grs.
Hidratos de Carbono 14,35
Proteínas 1,8
Kcal/100Gr 68,46
Grasa Total 0,43
Sodio 2,06
Ingredientes: Semilla de mostaza, vinagre de vino, agua, azúcar, sal, finas hierbas, colorante amarillo crepusculo (S.I.N. 110), tartrazina (S.I.N. 102), harina de trigo, benzoato de sodio.
Consumir preferentemente antes de 24 meses a partir de la fecha de elaboración. Una vez abierto mantener refrigerado.
MOSTAZA
220g
Cre-Mos®
FUERTE
MUSTARD CREAM/TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
7 802316 000841
Producido y envasado por:
Agroindustria RGR e.i.r.l.
R.U.T.: 52.001.020-3
C. Espinace 227,
Fono: (56 45) 322212
Temuco, IX Región - Chile
Resolución Sanitaria
N°1526 del 05/05/2005
www.cremos.cl
FECHA ELAB.

Informe Nutricional
Porción: 100 Grs.
Porciones por envase: 3,7 aprox.
Mostaza 100 grs.
Hidratos de Carbono 14,35
Proteínas 1,8
Kcal/100Gr 68,46
Grasa Total 0,43
Sodio 2,06
Ingredientes: Semilla de mostaza, vinagre de vino, agua, azucar, sal, finas hierbas, colorante amarillo crepusculo (S.I.N. 110), tartrazina (S.I.N. 102), harina de trigo, benzoato de sodio.
Consumir preferentemente antes de 24 meses a partir de la fecha de elaboración.
Una vez abierto mantener refrigerado.
MOSTAZA
370g
Cre-Mos®
FUERTE
MUSTARD CREAM/TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
Producido y envasado por:
Agroindustria RGR e.i.r.l.
R.U.T. 32.001.320-3
C. Esperanza 227.
Fono: (56 45) 322212
Temuco, IX Region - Chile
Resolución Sanitaria
Nº1326 del 05 05 2005
www.cremos.cl
FECHA ELAB.

Informe Nutricional
Porción: 100 Grs.
Porciones por envase: 2,2 aprox.
Mostaza 100 grs.
Hidratos de Carbono 14,35
Proteínas 1,8
Kcal/100Gr 68,46
Grasa Total 0,43
Sodio 2,06
Ingredientes: Semilla de mostaza, vinagre de vino, agua, azucar, sal, finas hierbas, colorante amarillo crepusculo (S.I.N. 110), tartrazina (S.I.N. 102), ají seco ahumado, harina de trigo, benzoato de sodio.
Consumir preferentemente antes de 24 meses a partir de la fecha de elaboración.
Una vez abierto mantener refrigerado.
MOSTAZA
220g
Cre-Mos®
MERKEN
MUSTARD CREAM/TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
7 802316 000940
Producido y envasado por:
Agroindustria RGR e.i.r.l.
R.U.T.: 52.001.020-3
C. Espinace 227,
Fono: (56 45) 322212
Temuco, IX Región - Chile
Resolución Sanitaria
N°1326 del 05/05/2005
www.cremos.cl
FECHA ELAB.

Informe Nutricional
Porción: 100 Grs.
Porciones por envase: 3,7 aprox.
Mostaza 100 grs.
Hidratos de Carbono 14,35
Proteínas 1,8
Kcal/100Gr 68,46
Grasa Total 0,43
Sodio 2,06
Ingredientes: Semilla de mostaza, vinagre de vino, agua, azucar, sal, finas hierbas, colorante amarillo crepusculo (S.I.N. 110), tartrazina (S.I.N. 102), ají seco ahumado, harina de trigo, benzoato de sodio.
Consumir preferentemente antes de 24 meses a partir de la fecha de elaboración.
Una vez abierto mantener refrigerado.
MOSTAZA
370g
Cre-Mos®
MERKEN
MUSTARD CREAM/TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
7 802316 000964
Producido y envasado por:
Agroindustria RGR e.i.r.l.
R.U.T: 32.001.023-3
C. Espinace 227.
Fono: (56 45) 322212
Temuco IX Región - Chile
Resolucion Sanitaria
Nº1526 del 05/05/2005
www.cremos.cl
FECHA ELAB.

Informe Nutricional
Porción: 100 Grs.
Porciones por envase: 2,2 aprox.
Mostaza 100 grs.
Hidratos de Carbono 14,35
Proteinas 1,8
Kcal/100Gr 68,46
Grasa Total 0,43
Sodio 2,06
Ingredientes: Semilla de mostaza, vinagre de vino, agua, azucar, sal, finas hierbas, colorante amarillo crepusculo (S.I.N. 110), tartrazina (S.I.N. 102), harina de trigo, benzoato de sodio.
Consumir preferentemente antes de 24 meses a partir de la fecha de elaboración.
Una vez abierto mantener refrigerado.
MOSTAZA
220g
Cre-Mos®
SUAVE
MUSTARD CREAM/TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
7 802316 000834
Producido y envasado por:
Agroindustria RGR e.i.r.l.
R.U.T.: 52.001.020-3
C. Esperance 227,
Fono (56 45) 322212
Temuco, IX Región - Chile
Resolucion Sanitaria
N°1526 del 05/05/2005
www.cremos.cl
FECHA ELAB.

Informe Nutricional
Porción: 100 Grs.
Porciones por envase: 3,7 aprox.
Mostaza 100 grs.
Hidratos de Carbono 14,35
Proteínas 1,8
Kcal/100Gr 68,46
Grasa Total 0,43
Sodio 2,06
Ingredientes: Semilla de mostaza, vinagre de vino, agua, azúcar, sal, finas hierbas, colorante amarillo crepúsculo (S.I.N. 110), tartrazina (S.I.N. 102), harina de trigo, benzoato de sodio.
Consumir preferentemente antes de 24 meses a partir de la fecha de elaboración.
Una vez abierto mantener refrigerado.
MOSTAZA
370g
Cre-Mos®
SUAVE
MUSTARD CREAM/TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
7 802316 000858
Producido y envasado por:
Agroindustria RGR e.i.r.l.
R.U.T.: 52.001.020-3
C. Espinace 227
Fono: (56 45) 322212
Temuco, IX Region - Chile
Resolucion Sanitaria
Nº1526 del 05 05 2005
www.cremos.cl
FECHA EXP.

MOSTAZA
Cre-Mos®
FUERTE
MUSTARD CREAM
TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
200g

MOSTAZA
Cre-Mos®
FUERTE
MUSTARD CREAM
TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
Informe Nutricional
Porción: 100 Grs.
Porciones por envase: 2 aprox.
Mostaza 100 grs.
Hidratos de Carbono 14,35
Proteínas 1,8
Kcal/100Gr 68,46
Grasa Total 0,43
Sodio 2,06
FECHA ELAB.
Ingredientes: Semilla de mostaza, vinagre de vino, agua, azúcar, sal, finas hierbas, colorante amarillo crepúsculo (S.I.N. 110), tartrazina (S.I.N. 102), harina de trigo, benzoato de sodio.
Consumir preferentemente antes de 24 meses a partir de la fecha de elaboración.
Una vez abierto mantener refrigerado.
Producido y envasado por:
Agroindustria RGR e.i.r.l.
R.U.T.: 52.001.320-3
C. Espinoza 227.
Fono: (56-45) 322212
Temuco, IX Region - Chile
Resolucion Sanitaria
N 1326 del 05 05 2005
www.cremos.cl
200g
7 802316 000902

MOSTAZA
Cre-Mos®
MERKEN
MUSTARD CREAM
TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
200g

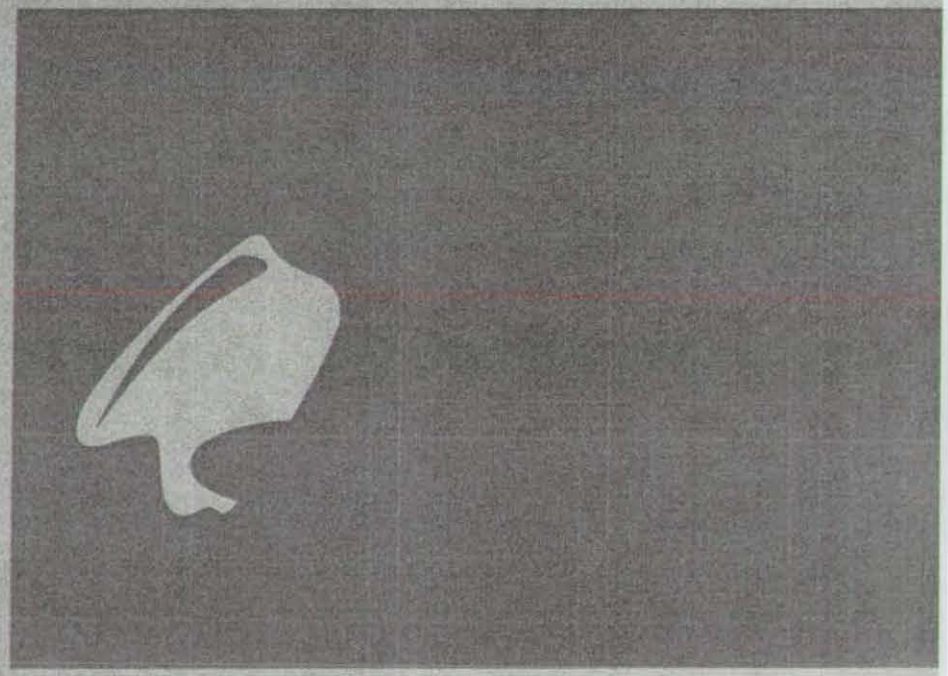
MOSTAZA
Cre-Mos®
MERKEN
MUSTARD CREAM
TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
Informe Nutricional
Porción: 100 Grs.
Porciones por envase: 2 aprox.
Mostaza 100 grs.
Hidratos de Carbono 14,35
Proteínas 1,8
Kcal/100Gr 68,46
Grasa Total 0,43
Sodio 2,06
FECHA ELAB.
Ingredientes: Semilla de mostaza, vinagre de vino, agua, azúcar, sal, finas hierbas, colorante amarillo crepúsculo (S.I.N. 110), tartrazina (S.I.N. 102), ají seco ahumado, harina de trigo, benzoato de sodio.
Consumir preferentemente antes de 24 meses a partir de la fecha de elaboración.
Una vez abierto mantener refrigerado.
Producido y envasado por:
Agroindustria RGR e.i.r.l.
R.U.T.: 52.001.320-3
C. Espinace 227,
Fono: (56 45) 322212
Temuco, IX Region - Chile
Resolucion Sanitaria
N°1526 del 05.05.2005
200g
www.cremos.cl
7 802316 000988

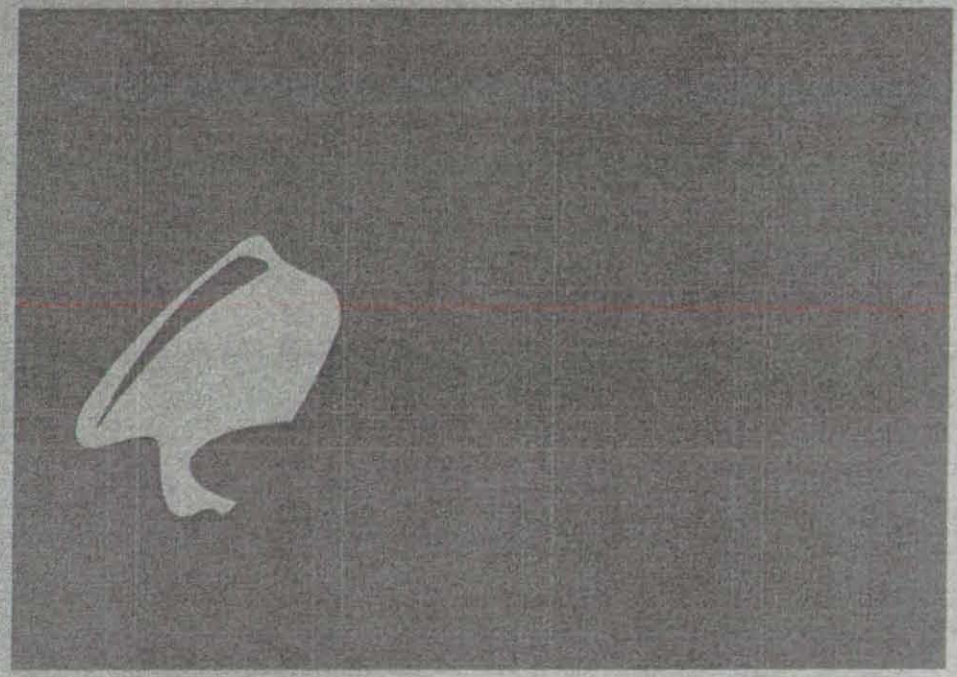
MOSTAZA
Cre-Mos®
SUAVE
MUSTARD CREAM
TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
200g

MOSTAZA
Cre-Mos®
SUAVE
MUSTARD CREAM
TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO
Informe Nutricional
Porción: 100 Grs.
Porciones por envase: 2 aprox.
Mostaza 100 grs.
Hidratos de Carbono 14,35
Proteínas 1,8
Kcal/100Gr 68,46
Grasa Total 0,43
Sodio 2,06
FECHA ELAB.
Ingredientes: Semilla de mostaza, vinagre de vino, agua, azúcar, sal, finas hierbas, colorante amarillo crepúsculo (S.I.N. 110), tartrazina (S.I.N. 102), harina de trigo, benzoato de sodio.
Consumir preferentemente antes de 24 meses a partir de la fecha de elaboración.
Una vez abierto mantener refrigerado.
Producido y envasado por:
Agroindustria RGR e.i.r.l.
R.U.T.: 52.001.020-3
C. Esperace 227,
Fono: (56 45) 322212
Temuco, IX Region - Chile
Resolucion Sanitaria
N°1326 del 25.05.2005
www.cremos.cl
200g
7 802316 000896

PRODUCTO CHILENO
Aji Crema
dimel
1 Kg
Mucho más conveniente

PRODUCTO CHILENO
Aji Crema
dimel
Mucho más conveniente
1 Kg
Informe Nutricional
www.cremas.cl





Pantone 187 CVC Pantone 124 CVC
Pantone 348 CVC

PRODUCTO CHILENO
Mostaza
Condimento
dimel
1 Kg
Mucho más conveniente
PRODUCTO CHILENO
Mostaza
Condimento
dimel
Mucho más conveniente
Informe Nutricional
1 Kg
www.cremoa.cl
Rojo Logo
Pantone Reflex Blue CVC

e-Mos Cre-Mos Cre-Mos Cre-Mos Cre-Mos Cre-Mos Cre-Mos

7.7. Plan de Marketing

INCUBATEC
CUBADORA DE
NEGOCIOS

incubatec
business innovation

brio marketing

PLAN DE MARKETING

Agroindustrias RGR E.I.R.L

OCTUBRE DE 2008

INDICE

Resumen Ejecutivo 1
I.- Introducción 4

II.- Metodología 5

III.- Marco Teórico 6
III.I.- La mostaza 6
III.II.- La planta 6
III.III.- Historia de la mostaza 6
III.IV.- Variedades de mostaza 8
III.V.- La Mostaza preparada 8

IV.- Análisis del entorno 10
IV.I.- Político 10
IV.II.- Económico 11
IV.III.- Social 11
IV.IV.- Tecnológico 12
IV.V.- Ambiental 12

V.- Análisis Estructural Del Sector Industrial 13
V.I.-Poder de negociación de los proveedores 13
V.II.-Poder de negociación con los clientes 13
V.III.-Amenaza de la entrada de nuevos competidores 13
V.IV.-Amenaza de productos sustitutos 14
V.V.-Rivalidad entre competidores 14

VI.-Análisis Y Tendencias de La Industria 16
VI.I.- Composición de la industria de la mostaza 16
VI.II.-La mostaza a nivel mundial 17
VI.III.-El Mercado Nacional de las mostazas 22
VI.IV.- Oferta de mostazas en el mercado nacional 23
VI.V.- Competidores por segmento 24
VI.V.I.- Empresas nacionales 25
VI.V.II.- Mostazas Importadas 36
VI.VI.- Comparativo de precios por marcas y formatos 44
VI.VII.- Resumen Inteligencia de mercado 48
VI.VIII.- Canales de distribución 49
VI.IX.- Estructura de la Distribución 49
VI.X.- Características de la distribución aspecto geográfico 50
VI.XI.- Situación en Punto de Venta 50
VI.XII.- Publicidad 51
VI.XIII.- Organización Comercial 51

VII.- Consumidores 52
VII.I.- Consumo de mostaza en Chile 52
VII.II.- Resumen estudio de mercado preferencias de consumo de mostaza 53
VII.III.- Estimación de consumo por canal y formato, de acuerdo al tipo de usuario para cada segmento. 60

VIII.- Análisis Interno
VIII.I.- Historia de Agroindustrias RGR E.I.R.L 62
VIII.II.- Perfil del Propietario 63
VIII.III.- Productos 64
VIII.IV.- Ventas 65
VIII.V.- Competidores 65
VIII.VI.- Precios 65
VIII.VII.- Clientes 66
VIII.VIII.- Formatos 66
VIII.IX.- Proveedores 67
VIII.X.- Promoción 67
VIII.XI.- Objetivos 68

IX.- Cadena de Valor de La Empresa 69
IX.I.- Actividades de apoyo 69
IX.I.I.- Infraestructura 69
IX.I.II.- Organización Gestión de recursos humanos 69
IX.I.III.- Desarrollo Tecnológico 69
IX.I.IV.- Abastecimiento 70
IX.II.- Actividades Primarias 71
IX.II.I.- Logística de entrada 71
IX.II.II.- Operaciones 71
IX.II.III.- Logística de Salida 71
IX.II.IV. - Marketing 72
IX.II.V. - Servicio 73
IX.II.VI.- Proceso de cambio 73

X.- Factores críticos de éxito y ventaja competitiva 74
X.I.- Fuentes de ventaja competitiva 74
X.II.- Factores críticos de éxito 74
X.III.- Ventaja Competitiva 74

XI.- Resumen de fortalezas y debilidades percibidas 75
XI.I.-Fortalezas 75
XI.II.- Debilidades 75

XII.- Planteamiento estratégico empresa y línea de productos 76
XII.I.- Visión 76
XII.II.- Misión 76
XII.III.- Filosofía 76
XII.IV.- Justificación 76
XII.V.- Estrategia competitiva 77
XII.VI.- Estrategia Genérica 77
XII.VII.-Estrategia de crecimiento 77
XII.VIII.- Promesas y propuestas de valor 77

XIII.- Plan Comercial 79
XIII.I. Objetivos por etapas 79
XIII.II.- Objetivos Comerciales 80
XIII.II.I.- Objetivos de posicionamiento 80
XIII.II.II.- Objetivos de cobertura 80
XIII.II.III.- Objetivos de rentabilidad 80

XIII.II.IV.- Objetivos de venta 80
XIII.II.V.- Objetivos de participación de mercado 81
XIII.III.- Estimaciones De Ventas Por Tipo De Consumidor 83
XIII.IV.- Estrategia Comercial 84
XIII.IV.I.- Política de Producto 84
XIII.IV.I.I.-Marcas 84
XIII.IV.I.I.I.-Dimel 84
XIII.IV.I.I.II.- Dimel Food Services 86
XIII.IV.I.I.III.- Cremos Tradicional 86
XIII.IV.I.I.IV.- Cremos Gourmet 87
XIII.IV.I.II.-Formatos disponibles por marca 88
XIII.IV.II.- Política de distribución 89
XIII.IV.III.- Política de promoción 89
XIII.IV.III.I.- Promociones en el producto 90
XIII.IV.III.II.- Planes de incentivos 90
XIII.IV.III.III.- Comunicación 91
XIII.IV.III.IV.- Punto de venta 94
XIII.IV.IV.- Política de precio 94
XIII.V.- Otras estrategias comunicacionales identificadas como potenciales 95

XIV.- Plan de actividades 96

XV.- Conclusiones y recomendaciones 98

XVI.- Bibliografía 103

XVII.- Anexos 105

Resumen Ejecutivo

Es fundamental conocer que al inicio del desarrollo de este plan de marketing, el escenario económico nacional e internacional era completamente distinto, con la actual crisis del sector financiero y su impacto en las economías, obligan a reorientar el análisis estratégico, más aun considerando que sus impactos podrían estar cercanos a declarar una recesión y con ello las distintas consecuencias están por vislumbrarse.

De acuerdo a la Food for Thought el consumo per capita mundial de mostaza, considerando los 25 países con mayor relevancia de consumo de alimentos alcanza a 450 grs., mientras que el gasto per capita estimado esta del orden de los 1,93 dólares al año. Al ver la evolución del consumo en estos países podemos ver bajas tasas de crecimiento y en algunos casos estancamiento, por otro lado, aun existen países que no han alcanzado los niveles de consumo de los países con mayor cultura alimentaria, en el caso de México el actual consumo per capita se encuentra del orden de los 150 grs. Mientras que el gasto per capita esta del orden de los 0,34 dólares, su consumo presenta un aumento anual del 3,3% mientras que para los otros países este alcanza al 0,2%.

La industria de la mostaza a nivel mundial esta liderada por grandes compañías de alimentos como lo son Kraft Foods, Reckitt and Benckiser, Herdez, Unilever y Amora entre otras, las cuales manejan las marcas más reconocidas del mercado y un gran abanico con las distintas variedades existentes.

La tendencia de las marcas y empresas más reconocidas cuyos inicios fueron exclusivamente la producción de mostaza, es que fueron adquiridas por estas grandes cadenas de alimentos, con lo cual alcanza todas las ventajas en términos de comercialización y distribución, además de las estructuras y diseños organizacionales que estas tienen.

El hecho que la mostaza represente un producto más del mix que poseen estas grandes empresas y que el ciclo de vida del producto este maduro en estos países, demuestra que a pesar de que los consumidores han ido modificando sus hábitos alimenticios, están brindando una menor cantidad de usos a la mostaza tradicional, siendo la únicas 2 categorías que están aumentando las que corresponden a las mostazas gourmet y las mostazas pertenecientes a marcas propias.

Se pueden encontrar disponibles en Internet sólo en el sitio www.amazon.com más de 250 tipos de mostazas distintas siendo importante el terreno que han ganado las mostazas con sabores, siendo las únicas que presentan tasas de crecimiento del orden del 7% existiendo algunas marcas alcanzan hasta 40 variedades y sabores distintos, donde se pueden encontrar desde sabores de especias, hierbas, frutas, mieles, chocolates hasta sabores a Bourbon, Vodka y cervezas, entre otros. Siendo este tipo de mostazas las que presentan un mayor valor de mercado.

Para los participantes de la industria el sector de las salsas y aderezos a nivel internacional éste actualmente se sostiene en 2 pilares claves de cara al futuro:

- Una alimentación más sana.
- Experimentación continua de sabores de la cocina internacional

En nuestro país el consumo de mostaza aun presenta tasas de crecimiento del orden del 5% y de acuerdo a la investigación el promedio el consumo per capita esta del orden de los 270 grs. Y calculado que un heavy user, alcanza consumos promedio del orden de los 3,8 kg. al año. Se estima que en nuestro país se consumen del orden de las 4300 toneladas de mostaza preparada al año, por un monto superior a los 11 millones de dólares, lo cual ciertamente representa un mercado pequeño y poco atractivo para los grandes grupos de alimentos que controlan las categorías de salsas y aderezos, más aun considerando que sus esfuerzos están enfocados en la reina de las salsas en nuestro país: la mayonesa, ésta alcanza un promedio de consumo per capita del orden de los 2 kg. por persona, siendo nuestro país uno de los lideres en consumo per capita de este producto en el mundo. De acuerdo a la investigación realizada la mayonesa alcanza el 50% de las preferencias de los chilenos como la salsa preferida para sus comidas, mientras que la mostaza alcanza esta posición para el 20% de los encuestados, siendo en el grupo de mujeres de más de 45 años, el único rango que demuestra una leve preferencia de la mostaza por sobre la mayonesa, alcanzando un 37%, superando en los otros segmentos al Ketchup y al ají como la salsa o aderezo preferido.

Entendiendo que el principal uso que tiene la mayonesa en nuestro país es para humectar, lubricar y poner sabor a sándwiches, completos y diversos acompañamientos, es que surgen las preguntas, ¿podrá la mostaza ser un buen sustituto al consumo de mayonesa en nuestro país?, ¿podrá la mostaza tener argumentos suficientes para quitar una porción del presupuesto destinado al consumo de la tradicional mayonesa?, creemos que la respuesta a es afirmativa. Lo cual ciertamente requiere del desarrollo de un producto lo suficientemente atractivo e interesante para competir por cierta participación del presupuesto invertido en uno de aquellos responsables directos del aumento de la obesidad en nuestro país. Como simple ejercicio Si lográramos traspasar un 2% del actual consumo per capita de mayonesa por mostaza, tendríamos para duplicar los objetivos de venta propuestos por inicialmente por nuestro empresario, alcanzando del orden de los 300 millones al año. Ciertamente no es una tarea simple y requiere de la estructura, producto, estrategia y recursos acordes con el desafío. A favor nuestro podemos argumentar que estamos en presencia de un producto de alta y reconocida calidad, de gran aceptación por quienes lo prueban y cuyo potencial de desarrollo futuro entendemos dará para muchas variantes, se estima que desarrollando y comunicando por las vías correctas, podemos poner a disposición de los consumidores nacionales, una variedad de crema de mostaza que no sólo entregará los sabores más entretenidos a sus comidas, sino que lo hará de una forma mucho más sana que con el actual consumo de mayonesa, reduciendo 4 veces la cantidad de calorías consumidas en comparación con una mayonesa Light, además de reducir en 60 veces la ingesta de grasas por cada porción. Esto sin contar aun las bondades de la mostaza en con nuestro organismo.

Revisando el crecimiento y la participación de mercado que representan actualmente las marcas propias en el mercado norteamericano, donde representan cerca del 15% y lo que ha ocurrido los últimos años en nuestro país, donde han sido dentro de las categorías de salsas, las que han mostrado de acuerdo a información de Latinpanel un crecimiento en volumen del 13%, mientras que las otras marcas bajaron en un 7%.

Considerando el actual escenario y el futuro, consideramos que esta categoría puede aumentar considerablemente, con lo cual el desarrollo de este mercado aparece con un importante potencial, más aun considerando que la empresa aumento su capacidad de producción, considerando que esta categoría podría alcanzar el 12%, en lo que a mostaza se refiere, esto quiere decir que sería un mercado del orden de las 500 toneladas, lo cual se traduce en ventas del orden de los 1000 millones de pesos para esta categoría, de los cuales considerando los objetivos propuestos sería interesante apuntar a conseguir el 5% de participación en lo que a este mercado se refiere.

I.- Introducción

Las tendencias a un estilo de vida más saludable y la búsqueda de alimentos que varíen los actuales sabores a los que estamos acostumbrados es la tendencia que primará. En este marco, el pensar en utilizar la base de crema de mostaza de Cremos, para el desarrollo de nuevas variedades orientadas en esta línea, abren un interesante nicho de desarrollo tanto nacional como internacional, donde la característica diferenciadora se fortalecerá con la variedad de sabores representativos de la gastronomía chilena, sobre una crema de mostaza de gran sabor, que brindara toques especiales a los picoteos, sándwiches, carnes y comidas a diversos paladares en distintos lugares del mundo. Esto que en primera instancia para nuestro país podría parecer algo extraño, lo es menos al conocer las diversas variedades y marcas de mostazas presentes a lo largo del mundo, la cultura que gira en torno a ella, la serie de actividades que se desarrollan y que serían ampliamente aplicables a nuestra realidad local, y que ciertamente requieren de cooperación y asociatividad para lograr iniciativas como el día o la Fiesta de la mostaza, pero que no sería extraño pensar en complementarse con alguna marca de cecina y/o cerveza para llevarlo a cabo.

Entender que lo se está vendiendo no es una mostaza, sino nuevos y ricos sabores que humectan, lubrican y unen de manera más saludables las comidas que te acompañan día a día, será el primer paso para entender el desarrollo de la categoría y por ende de la unidad de negocio y la marca.
Es importante diferenciar y comprender que el siguiente plan de marketing fue abordado de manera más especifica para la línea de mostaza Premium de la empresa de marca Cremos, a su vez se analizo información y se entregan recomendaciones complementarias referentes a la línea más económica de marca Dimel, y que a su vez presenta interesantes oportunidades en el mercado nacional de consumo masivo y en el mercado institucional, mas ahora considerando que la empresa se ha intensificado en maquinaria, lo cual a su vez le permitirá ser más atractiva tanto para los distribuidores como para vendedores.

Dentro de lo que es el mercado institucional se deben reconocer como mercado potencial; restaurantes, sandwicherias y fuentes de soda, locales de comida rápida y concesiones de casinos entre las más destacadas, dentro de este mercado se estima de acuerdo a la investigación que cerca del 50% de estos locales, presentan un consumo mensual del orden de los 50 kilos en promedio, lo cual representa un monto anual estimado del orden de los $500 millones, considerando que en nuestro país se identifican más de 3000 locales de este tipo y que es un nicho donde se pueden ofrecer diferenciaciones principalmente en lo que respecta a un servicio adaptado a sus requerimientos y que sean realmente valoradas por el mercado.

II.- Metodología

Para el desarrollo del siguiente plan de marketing, en lo que respecta a la recopilación de información primaria se aplico una encuesta orientada al consumidor final en dos supermercados de la ciudad de Valdivia en el cual se consiguieron más de 400 encuestas, además de esto se encuesto telefónicamente a 100 locales de comida rápida, fuentes de soda y restaurantes, encuestas a propietarios de empresas productoras de mostazas. Además la inteligencia de mercado se complemento con visitas a los supermercados regionales y a las principales cadenas de supermercado de Santiago y principalmente a los ubicados en los sectores de Lo Barnechea, Vitacura y Las Condes. Además de esto se visitaron diversos sitios Web en Internet, de países como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Inglaterra, México y Chile, pertenecientes tanto a las propias marcas como a sitios de venta On line. Estudios respecto al mercado de las salsas y condimentos en el mercado alemán, realizado por la cámara de comercio de este país y análisis del mercado de salsas y dressings del mercado norteamericano, ambos disponibles en Internet

En conjunto con esto se adquirió información respecto al consumo de mostaza en México y una comparación con el consumo en los 25 países más relevantes en términos de consumo de alimentos, con el objetivo de contar con una visión respecto a las oportunidades de este mercado, a su vez se participo en un seminario que entregaba las características del mercado mexicano y su atractivo pensando en el mercado exportador.

Además se sostuvo entrevistas personales, telefónicas y vía e mail, con jefes de sala de supermercados, reponedores, propietarios de empresas productoras de mostazas y salsas.

Con esta información más las reuniones y visitas sostenidas con el empresario se realizo el análisis y planteamiento estratégico del plan.

III.- Marco Teórico

III.I.- La mostaza

La mostaza es una herbácea anual de la familia de la Brassica (Col) originaría de la región mediterránea y cuyo nombre proviene del latín mustum, mosto y ardens, ardiente por el sabor picante de sus semillas, esta denominación es seguida en inglés -mustard-, francés -moutarde- e italiano –mostarda.

La mostaza es un condimento muy popular para aderezar diversos platos de los que destacan los fiambres y embutidos, distintos tipos de carnes en variadas recetas, aderezos para ensaladas, por nombrar algunos de sus más conocidos usos.

III.II.- La planta

De acuerdo a Walter Rathgeb, ingeniero agrónomo y autor de textos entorno a las especies y la mostaza:

La planta de la mostaza es anual, crece unos ochenta centímetros y produce florecillas amarillas, cuando la semilla está madura se recoge y se apila en montones para que se seque. Necesitan un clima templado. Sus hojas son verde oscuro. Sus tallos pueden llegar a medir hasta 80 cms. de altura. Tiene unas flores diminutas amarillas, que también se dejan secar.

III.III.- Historia de la mostaza

Se han encontrado semillas de mostaza en cuevas prehistóricas tanto de Europa como de China y se viene cultivando desde hace dos mil años. Es lógico que aparezca citada tanto en la Biblia como en la literatura griega y romana. Los griegos la tenían en tan gran estima que creían que Esculapio (Dios de la Medicina) había sido su descubridor, una pasta hecha con semillas de mostaza aparece mencionada por Pitágoras (hacia el 530 a.J.C) también por Hipócrates (Hacia el 400 a.J.C.) e incluso el emperador romano Diocleciano fijó su precio en el 301 de nuestra era mediante un edicto. Los romanos eran grandes consumidores de mostaza.

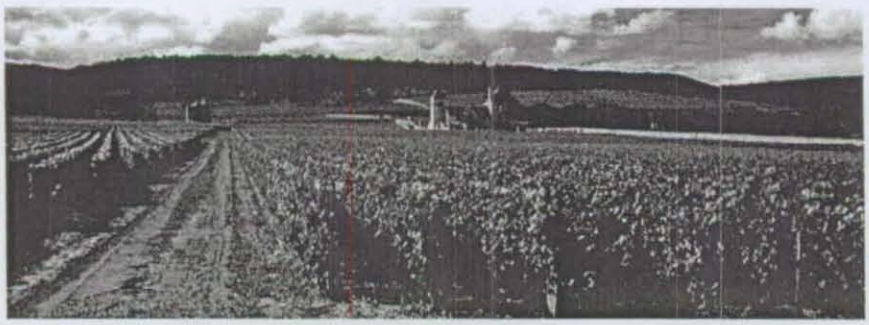
En Inglaterra el botánico William Turner menciona el cultivo y consumo doméstico de esta especia en el siglo XVI, en esta época se comían las semillas enteras o ligeramente machacadas. En época de Shakespeare, se vendía en forma de pasta, en la obra Enrique IV, 2ª parte, del citado autor aparece una alusión a la mostaza de Tewkesbury: "Falstaff:...su talento es tan espeso como la mostaza de Tewkwsbury". En esta localidad inglesa

molían la mostaza y la convertían en bolas que hacían con miel y vinagre y un poco de canela guardándose hasta que fuesen utilizadas, para lo cual se les añadía un poco más de vinagre. Los italianos mezclaban semillas de mostaza negra con peladuras de naranja y limón y esta es quizá la especia que llevó Vasco de Gama entre sus provisiones cuando alcanzó el cabo de Buena Esperanza.

En 1720 una anciana, Mrs. Clements inventó un sistema para moler finamente la mostaza dándola a conocer como mostaza de Durham. En 1742 un caballero llamado Keen abrió una fábrica de mostaza en Londres, en Garlick Hill fabricando también mostaza en polvo durante más de ciento cincuenta años hasta que fue comprada por Colman. Los Colman, tres hermanos molineros supieron crear un imperio que hoy en día subsiste ya que consiguieron la comercialización a gran escala de la mostaza a través de su familiar paquete rojo y amarillo con una cabeza de toro.

La ciudad francesa de Dijon, el nombre más famoso en la historia de la fabricación de mostaza sigue siendo hoy en día quien elabora la mitad de la producción mundial. En el siglo XIII se concedió a los vinagreros de esta ciudad el derecho a preparar mostaza. En 1634 se aprobó una ley mediante la cual se elevaba a la categoría de gremio a los mostaceros, se sabe que veintitrés fabricantes firmaron la normativa. Al estar situada Dijon en Borgoña, célebre por sus vinos, con cierta frecuencia después de recolectada la uva, algunos racimos no estaban lo suficientemente maduros, estos se prensaban aparte y daban un zumo muy ácido: el agraz. La mostaza era mezclada normalmente con vinagre ya que el ácido acético frena la descomposición de un glucósido que hay en la semilla de la mostaza que se descompone en presencia de agua dando azúcar y esencias volátiles, de su unión con el vinagre dá como resultado una mostaza más suave que retiene su fuerza por más tiempo. Con la mezcla del agraz, variante del vinagre, se crean en Dijon una gran cantidad de fábricas y talleres moliendo las semillas de mostaza siempre negra o parda, en grandes piedras circulares mezclándolas con el agraz, la pasta espesa resultante se trasladaba a bateas previamente pasada por tamices para eliminar la cáscara de las semillas, esta pasta se apilaba en barriles de madera dejándolos fermentar de ocho a diez días, después se batía enérgicamente siendo embotellada para su distribución y venta.

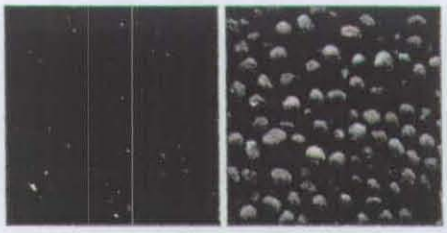
La familia Maille, vinagrero de los reyes de Francia y de los emperadores de Rusia y Alemania inventó noventa y dos vinagres y veinticuatro mostazas. En 1812 se podían encontrar en Francia hasta ochenta y cuatro clases distintas de mostaza.



III.IV.- Variedades de mostaza

Dentro de las variedades de mostaza, existen numerosos tipos de mostaza preparada, aunque todos ellos proceden de tres variedades de semillas de mostaza:

- La mostaza negra (Brassica nigra)
- La mostaza parda (Brassica juncea)
- La mostaza blanca (Brassica alba, Sinapis alba)



La mostaza negra se caracteriza por su intenso sabor picante y porque sus semillas presentan un color pardo rojizo muy característico.

La mostaza parda se clasifica en dos tipos, por un lado se encuentra la oriental, muy empleada en la cocina japonesa, y por otro la india.

La mostaza blanca sirve como base para la elaboración de una mostaza de color amarillo poco picante, denominada mostaza americana o inglesa.

Algunos investigadores también nombran a la mostaza china.

III.V.- La Mostaza Preparada

La mostaza tiene un punto picante que seduce a muchos consumidores. Ofrece un gusto particular a la comida y le da un toque de sofisticación a las recetas. Es importante al hablar de mostaza el diferenciar que por un lado están los llamados condimentos de mostaza, que mezclan esta semilla con otros tantos ingredientes, y que son los que consumen un gran porcentaje de la población, y la mostaza propiamente tal, de sabor más intenso, mayor calidad y también precio.

La mostaza preparada usualmente consiste en una combinación de alguna o algunas variedades de semillas de mostaza con algún vinagre, vino o similar, más algún agregado de sal y especies, dependiendo de la mezcla, que derivan en una salsa de sabor intenso.

Existen cientos de variedades de mostazas preparadas en el mundo, incluyendo muchas mezclas especiales que incorporan frutas, hierbas especiales y bases picantes, entre otras. Dentro de las variedades de mostaza preparada más conocidas están:

- **Mostaza de Dijon:** originaria de Dijon, Francia, fue la primera mostaza en ser regulada para certificar su origen y esta hecha con semillas de mostaza café y/o negras, especies, y la mezcla de al menos 2 tipos de vinos y un

vinagre, existe también la acepción de estilo Dijon, lo cual refleja una mostaza que tiene características similares pero que no es originaria de esta zona de Francia.

- **Mostaza de Burdeos:** hecha con mosto de uva (sin fermentar) y estragón, usualmente de un color rubio más claro.

- **Mostaza Beaujolais:** similar a la de Burdeos, pero hecha con diferentes uvas generalmente con denominación de origen, además de arándanos, que le dan un color más oscuro e intenso.

- **Mostaza Meux:** o también conocida como whole grain mustard, por llevar granos de mostaza de distintas variedades parcialmente molidos, mezclados con vinagres y especies.

- **Mostaza Alemana:** hecha con una mezcla de finas hierbas y especias y que mezcla distintos tipos de semillas con una mezcla de color amarillo y pardo.

- **Mostaza Inglesa:** hecha con semillas blancas y pardas o blancas y negras, azúcar y especies, es usualmente de color amarillo brillante y con un intenso sabor a especies

- **Mostaza Creole:** semillas de mostaza pardas marinadas en vinagre, molidas y mezcladas con rabanito picante.

- **Mostaza China:** Normalmente servida como salsa de acompañamiento de la comida China, esta hecha con polvo de mostaza y agua o vino mezclado en una pasta.

- **Mostaza Americana:** también conocida como mostaza amarilla debido a su brillante color amarillo, esta hecha de semillas de mostaza blanca, mezclada con sal, especies y vinagre, es la mostaza más tradicional y conocida como condimento para sándwiches y hot dogs.

- **Mostaza Dulce:** incluye una variedad de mostazas endulzadas con mieles, concentrados de frutas, caramelos líquidos o azúcar, en una base de mostazas suaves u fuertes dependiendo de los gustos.

En definitiva, existe una incontable variedad de mostazas desarrolladas y con potencial de desarrollo en términos de los sabores y las mezclas, exclusivamente limitadas por la creatividad y paladares de los consumidores.

IV.- Análisis del entorno

La realidad del entorno económico presenta mejores oportunidades por el lado de los exportadores, con un mayor precio del dólar este sector se potenciará, a su vez la entrada de mostazas importadas vendrá a un mayor valor, lo cual permitiría además pensar en oportunidades para el mercado interno, el cual ha ido aumentando su consumo y la demanda por variedades, gracias a una mejora en su poder adquisitivo y un menor precio del dólar que se mantuvo en el periodo anterior. Para las empresas y las personas será complejo lo que respecta a la concesión de créditos en el corto plazo, siendo clave las medidas que tomen los gobiernos para incentivar la reactivación, las políticas de gobierno y la generación de tratados de libre comercio que ha firmado nuestro país, abren las puertas a muchos mercados a nivel mundial, que poseen un mayor cultura en el consumo de mostaza, por su parte los incentivos tanto a la contratación como al potenciamiento de las mypes, debería ser una constante independiente del gobierno de turno. Las nuevas tendencias de alimentos funcionales y más saludables productos de la mayor conciencia por el cuidado de la salud y la tendencia a alimentarse más sano, están cada vez más empujando al desarrollo de alimentos más naturales, orgánicos y funcionales, esto unido a las características actuales de vida de la población en términos del tiempo disponible para comer y cocinar, abren nuevas oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y a su vez nos obligan a buscar canales de comunicación y lenguajes más innovadores y cercanos a los grupos que queremos llegar.

Nuestro país tiene ventajas competitivas propias dadas sus características geográficas y posicionamiento de algunos alimentos, principalmente en términos de la producción y exportación que alcanzan algunas partidas como los salmones, vinos y frutas.

Resumen de análisis por entorno

IV.I.- Político

- Actual gobierno con conflictos internos y producto de la crisis internacional.
- Concertación desgastada.
- Periodo eleccionario.
- Reducción del gasto publico.
- Fuertes presiones de índole social y laboral.
- Interés del gobierno por fomentar empresas del rubro alimentos que cuenten con ventajas competitivas y reflejen el carácter de nuestro país.
- Si bien los tratados políticos formados por nuestro país, incentivan la búsqueda de nuevos mercados, abren las puertas a la entrada de productos de marcas multinacionales con grandes niveles de producción con arancel 0, principalmente considerando países como Estados Unidos y Canadá.
- Planes de apoyo a las PYMES.

IV.II.- Económico

- Crisis internacional impacta economía mundial y nacional.
- Acceso restringido al crédito producto de las mayores tasas de interés y análisis de riesgo, tendencia a reducir la utilización de tarjetas de casas comerciales.
- País en crecimiento con tasas proyectadas del orden del 3%.
- PIB per capita creciente
- Favorece a la exportación producto de un dólar más alto.
- Productos importados entran a un valor más alto, por lo tanto se hacen menos competitivas.
- Contracción del consumo, menor demanda por comidas de mayores precios, salidas a restaurantes etc.
- Alta Inflación, pero que debería tender a disminuir producto de las condiciones de la crisis.
- Caída del precio del cobre.
- Incertidumbre y pérdida de confianza.
- El último año en nuestro país se abrieron 107 nuevos supermercados, alcanzando los 859 establecimientos.

IV.III.- Social

- Aumenta tendencias al consumo de alimentos más sanos y beneficiosos para el organismo, alimentos orgánicos.
- Sectores de menores recursos buscan las ofertas más económicas a una calidad similar.
- Temas de farándula y deportivos ocupan la mayor cantidad de tiempo de programas de TV y otros medios para sectores de menores ingresos.
- Las más altas penetraciones de telefonía móvil y usos de Internet a nivel sudamericano.
- Tendencia en aumento a la responsabilidad social empresarial
- Aumento de hogares con la familia fuera de la casa la mayor parte del día.
- Adolescentes y jóvenes tienen más tiempo para estar solos en casa.
- El consumo de comida rápida y sus derivados cobra cada vez mayor terreno en los sectores de menores ingresos a pesar de las campañas que buscan reducir su consumo, lo cual se ve reflejado en las altas tasas de obesidad infantil y en el número de locales existentes de este tipo de alimentos.
- El número de horas que los usuarios invierten entre TV e Internet, supera las 3 horas. Y en algunos casos alcanza hasta 8 horas e incluso más.
- Altos niveles de endeudamiento de la población tanto en términos de créditos de consumo, hipotecarios, como tarjetas de casas comerciales.
- Alta tasa de penetración de tarjetas de crédito, principalmente de casas comerciales.
- Temas de violencia, calidad de la educación, conflicto mapuche, corrupción e ineficiencia son parte de la percepción generalizada de la población como temas sensibles y aun sin resolver

- Creciente uso de redes sociales en Internet del tipo Facebook, blogs y fotologs.
- Aumento de la tasa de desempleo.

IV.IV.- Tecnológico

- A la alta penetración de telefonía móvil viene de la mano con una constante renovación de equipos con nuevas y avanzadas funciones, que mezclan Internet y sus nuevas tendencias.
- Alta tasa de computadores en hogares y empresas chilenas.
- Constante inclusión de nuevos productos tecnológicos, MP4, MP3 y distintos dispositivos que permiten una comunicación directa con el usuario pero a la vez más segmentada.
- TV digital a un paso de integrarse con todos sus atributos.
- Avanzadas y constantes desarrollos de maquinarias para aumentar y mejorar producción.

IV.V.- Ambiental

- Mayor conciencia por la sustentabilidad de las empresas.
- Mayor y creciente conciencia por la contaminación y en especial por reducir el calentamiento global.
- Crecientes restricciones para arancelarias para la producción en toda su cadena productiva (trazabilidad)
- Realidad energética requiere de soluciones eficientes, creativas y amigables con el medio ambiente.
- Especial énfasis tiene que ver con el usos de los materiales para la elaboración de los envases y sus componentes, principalmente pensando en una futura incursión en el mercado internacional, donde estos puntos deben trabajarse con tiempo y considerarse dentro de una eventual estrategia, entendiendo esto no sólo como una diferenciación, sino que es importante conocer las leyes respecto a envases y empaques de los países de destino.

En resumen el macroentorno esta bastante turbulento e incierto para el corto y mediano plazo, con este escenario el sector de bajo costo en lo que respeta al mercado nacional se ve como favorable y por cierto con los altos precios del dólar el mercado internacional parece una excelente alternativa, considerando el desarrollo de productos diferenciados y a precios competitivos.

V.- Análisis Estructural Del Sector Industrial

Para realizar e análisis del sector industrial, lo primero será determinar que nos encontramos en la industria de producción y comercialización de alimentos y de manera mas específica en el sub sector de la fabricación y venta de vinagres, salsas y encurtidos, lo cual comprende Venta de pickles, encurtidos, mostaza, salsas, mayonesa, envasados y rotulados.

En lo que respecta a la producción y comercialización de mostaza esta bajo el código arancelario 21033000.

V.I.-Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores para la producción de mostaza, corresponden por un lado a los proveedores de las semillas de mostaza, siendo Canadá el principal país productor de ésta, pero en lo que respecta a este ítem, existe un número relevantes de participantes con un poder de negociación relativamente bajo. En lo que respecta a los vinagres y especies utilizados existen tanto proveedores locales como internacionales de buena calidad, por lo cual mantiene las características de bajo poder de negociación. Donde el punto es más sensible, es en lo que respecta a los proveedores de los envases, para el caso del formato de vidrio, existen 2 proveedores locales los cuales manejan bajas variedades de productos y precios bastante similares, por otro lado para lo que respecta a los proveedores de envases PET o barriles plásticos, existen a su vez pocos proveedores, bastante vinculados con empresas de mayor tamaño y que demanda volúmenes mayores de producción para que los tirajes se realicen a un precio que permita amortizar el valor de la matriz. Para este caso el poder de negociación lo consideraremos medio alto.

V.II.-Poder de negociación con los clientes

Dado el número de participantes y las características de estos, consideraremos que el poder de negociación de los clientes es medio alto, debido a que si no se posee una marca de las nacionales más conocidas o algunas de las 3 primeras importados, el cliente tiende a sustituir muy fácilmente, entendiendo que las preferencias por ciertas marcas vienen dadas por la disponibilidad en el punto de venta, formato, precio y por el posicionamiento de marca que presentan las más tradicionales de procedencia nacional.

V.III.-Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Las principales barreras de entrada tienen relación con el know how de producción, posicionamiento de las actuales marcas y el estar fuertemente ligados a temas de contar con canales de comercialización desarrollados. Los demás puntos tendrán relación con los requisitos financieros para la compra de maquinarias y el desarrollo de productos de un nivel y calidad demandada por el mercado. Por otro lado no

existe una percepción de que ésta sea una industria de gran atractivo y movilidad, no existiendo un número de competidores superior a 15 productores.
A pesar de existir a simple vista bajas barreras de entrada en comparación con otras industrias consideramos que los datos a simple vista no arrojan un mercado atractivo por lo cual la amenaza de entrada de nuevos competidores se ve como media alta. Dado que a esto hay que sumar las variadas marcas internacionales que actualmente no se comercializan en el país y que con un eventual desarrollo del mercado, podrían verse interesadas. Con un dólar apreciado producto de la realidad internacional, no se ve muy favorable en términos competitivos la importación de este tipo de mostazas.

La entrada de nuevos competidores locales requerirá de la inversión necesaria en equipamiento y estructura así como lo que respecta a sus canales de comercialización que permita alcanzar las economías de escala que hagan atractiva la inversión.

V.IV.-Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos, entendiendo por esto los usos complementarios que tienen este tipo de salsas, se percibe como medio alto y estará directamente vinculado con la fidelización que alcancen los productos y la entrada y desarrollo de nuevos, principalmente los vinculadas a las salsa para aderezos y las mismas nuevas variedades de mayonesa que se puedan desarrollar. De todas formas deberán ser reactivos a las estrategias propuestas más adelantes sin embargo el potencial de productos sustitutos ya sea en algunos casos por que comiencen a hacer su propia mostaza casera como por el uso que le den a otras salsa, se considera medio.

V.V.-Rivalidad entre competidores

A pesar del amplio dominio del mercado de una de las empresas los otros competidores nacionales presentes identifican espacios potenciales por donde ir capturando cuotas de mercado, de todas formas no se ha apreciado más allá del trabajo específicos en los puntos de venta y en el desarrollo de nuevos formatos y productos, una estrategia más profunda, dirigida y explotada en segmentos específicos de mercado, demostrando cierta batalla silenciosa por aumentar la participación de mercado y no percibiéndose a ninguna empresa preocupada exclusivamente de potenciar su marca de mostaza, con actividades comunicacionales masivas o dirigidas. Considerando que los participantes a pesar de no estar utilizando en un porcentaje importante su poder de negociación, se perciben como que existe una incipiente rivalidad entre competidores, que esta aguardando a los movimientos de la industria. En lo que respecta a las marcas internacionales, el tamaño, perfil y características de nuestro mercado no lo hacen lo suficientemente atractivo.

En resumen el atractivo de la industria, analizando las distintas fuerza involucradas lo consideramos medio bajo, debido a que necesariamente se requiere contar con ventajas competitivas reales y sostenibles, considerado el nivel de competitividad y la variada alternativa de sustitutos existentes, además de las bajas barreras de entrada existentes.

VI.-Análisis y Tendencias de La Industria

Si revisamos en la comunicación nacional, difícilmente encontraremos mucha publicidad referente al consumo de mostaza, ciertamente curioso si pensamos en que es mucho más saludable que la mayonesa, lo cual nos hace revisar quienes son las empresas que están detrás de estas marcas. Es aquí donde aparece Unilever, con más del 70% del mercado nacional de mayonesa, repartido en sus 6 marcas, siendo estos los mismos propietarios de las 2 marcas de mostaza más comercializadas en nuestro país (Hellmann's y JB) y que cuentan con más del 67% de participación con ambas marcas, características que abren la posibilidad de diferenciarse y realizar actividades que nos permitan alcanzar los objetivos propuestos. Entendiendo que una de las principales barreras estará en lograr entrar de buena forma al canal de venta que concentra cerca del 80% de las ventas de este tipo de productos, el cual está ampliamente dominado por esta empresa, la cual presenta el liderazgo en variadas categorías, situación que nuevamente plantea los requisitos de ser creativos para poder llegar con el producto al consumidor final.

VI.I.- Composición de la industria de la mostaza

Para realizar el análisis de la industria de la mostaza en nuestro país debemos indicar que esta se compone principalmente de 2 sectores, el primero orientado a la venta al consumidor final y el segundo enfocado a la venta institucional, enfocada en proveer a restaurantes, locales de comida rápida, fuentes de soda y concesionarias de casinos, entre otras.

De acuerdo a estimaciones proyectadas a partir de la información rescatada del estudio y estimaciones se considera que la primera representa más del 85% de la mostaza que se comercializa en nuestro país.

Fuente: Elaboración propia a través de los datos rescatados en la investigación.

La empresa que controla el mercado corresponde a una multinacional de la industria de alimentos que a su vez posee el paraguas de productos más variado del

mercado Chileno. En lo que respecta a las mostazas, mantiene presencia con sus 2 marcas Hellmann's y JB, adquirida durante el 2004 a la empresa Juan Bas.

Las cifras de la industria nacional.

	Volumen 2007 (Tons)	Consumo/per capita (grs)	Ventas totales (miles US)	Precio/Tons (Miles US)
Chile	4.300	270	11.200	2,6

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos rescatados de la investigación.

En nuestro país se estima un nivel de crecimiento en el consumo de mostaza del orden del 5% anual, el cual viene dado por el aumento de marcas importadas y variedades presentes, lo cual se veía favorecido con el bajo precio del dólar y con una situación económica interna favorable.

VI.II.-La mostaza a nivel mundial

	Consumo per capita (grs.) (2007)	HABITANTES (millones)	consumo en volumen (tons)	Consumo (Miles de US)	Precio/tonelada (miles US)
USA	340	300	102.000	$ 300.000	$ 2,9
MEXICO	150	107	16.000	$ 38.100	$ 2,4
ALEMANIA	842	82	69.044	$ 150.317	$ 2,2

Fuente: Elaboración propia en base a información rescatada

Mientras que el consumo a nivel mundial, considerando los 25 países más industrializados ha mostrado las mismas tendencias que el mercado norteamericano, esto es, un mínimo crecimiento del 0,2% el año 2007 y un decrecimiento del orden del 4% para el periodo anterior, presentando un gasto per capita del orden de los $ 1,93 US.

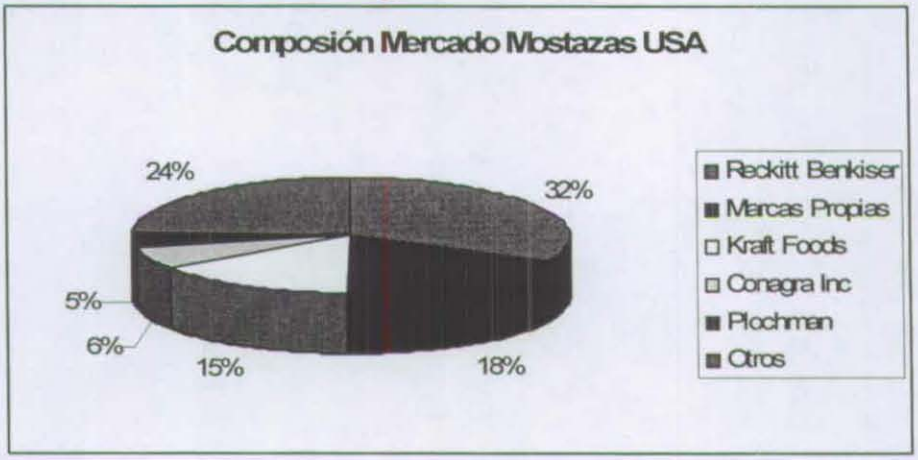
Se estima que un 40% de los estadounidenses consume mostaza al menos una vez por semana.

En Estados Unidos el consumo de mostaza esta estancado en los últimos 5 años, alcanzando los 340 grs. Per capita, creciendo su producción únicamente por el crecimiento de la población, esto debido principalmente por los cambios de hábitos, la forma y estilos de vida que permite menos tiempo para cocinar y hacer sándwiches y a un estancamiento en la innovación de otras variedades y la aparición de competidores sustitutos con nuevos sabores.

Las únicas categorías que han visto incrementadas sus ventas en ordenes del 7,5% y 5% respectivamente, responden a las líneas de mostazas de sabores especiales y

líneas gourmet, las demás líneas de mostazas han demostrados decrecimientos y estancamientos, debidos principalmente la ciclo de vida de estos productos y los cambios en los estilo de vida de las personas donde cada vez hay menos tiempo para cocinar y una cierta tendencia a alimentación más saludable.

De acuerdo al portal de negocios allbusiness.com La distribución del mercado de estados unidos de la mostaza es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia con datos de www.allbusiness.com, correspondientes al año 2004.

Al identificar las marcas más preponderantes de esta industria a nivel mundial aparecen la marca French's en la variedad de mostaza americana (tradicional amarilla), de la empresa Reckitt and Benckiser. La empresa Kraft, con su marca Grey Poupon, de gran aceptación en el mercado norteamericano y que ha trabajado un importante posicionamiento como una mostaza Premium o gourmet, disponible para todos quienes poseen un paladar u mayor cultura de mostaza.

Sitio web Grey Poupon, Kraft foods., www.greypoupon.com

Además de desatacar la fuerte influencia de la marca French's en este mercado, es importante destacar la participación que tienen las marcas propias, así como la gran variedad de otras empresas que se reparten una parte importante del mercado.

El sitio Web de French`s fortalece su campaña comunicacional y hace hincapié a esta notable diferencia entre las calorías que tiene el comer los alimentos con mostaza versus mayonesa, el ejemplo es comparar un completo con mayonesa y con mostaza, donde ya existen 90 calorías menos y ¼ de las grasas totales, posee un didáctico juego donde se van comparando las calorías de ambas al ir alimentando la imagen en pantalla, mostrando a su vez la necesidad de ejercicio.

Sitio web mostaza French`s: www.frenchsmustard.com

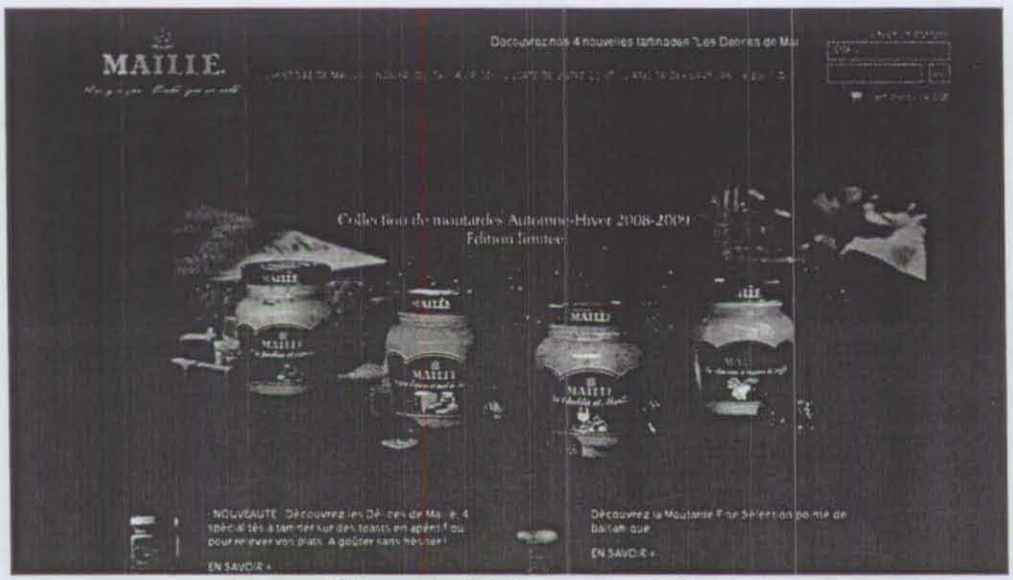
Sitio web mostaza French`s: www.frenchsmustard.com

Además de las marcas pertenecientes a Kraft foods y Unilever, esta presente las marcas de la empresa Conagra Foods, una de las 5 empresas de alimentos más

grandes de USA y que para el caso especifico de las mostazas participa con su tradicional y premiada marca Gulden's.

En lo que respecta a actividades de difusión y que destaque a la mostaza, encontramos a nivel internacional, Festivales de mostaza, donde se premian a las mejores mostazas de acuerdo a categorías dependiendo de sus variedades, a su vez podemos encontrar la celebración del día de la mostaza, actividad que se realiza para resalar y destacar la participación de esta salsa en la alimentación de los norteamericanos, lo cual incorpora a una serie de empresas complementarias que se vinculan directamente con la mostaza, tanto en las actividades a realizar como los acompañamientos o maridajes de esta, donde además de productores de mostaza podemos encontrar fabricantes de cecinas, pan, cervezas, hamburguesas, carnes, parrillas, snacks, chefs, restaurantes, entre otros. En estados Unidos encontramos el Napa Valley Mustard Festival (http://www.mustardfestival.org). Además de esto se celebra el día nacional de la mostaza y se realizan concursos con cobertura mundial del rey de comer completos.

En Europa existen destacadas organizaciones, como la empresa de alimentos Covinor una de las lideres del mercado, a ésta, se incorporan empresas especializadas como la francesa Maille con más de 260 años de historia y con una variedad de mostazas que alcanzan a los 40 sabores de los más diversos tipos, principalmente en formatos de vidrios de 100 y 200 ml. Es interesante destacar que esta empresa se dedica a lanzar variedades que las denomina como colecciones y que responden a los sabores que van a la vanguardia en una temporada. Así para el 2008 lanzo una colección con 4 nuevos sabores, posee tiendas boutique donde además de mostazas, disponen de vinagres finos, salsas para ensaladas y aceites, además de merchandising y frascos coleccionable.



Home Sitio web Maille, www.maille.com

En Alemania la venta de mostaza en los canales de distribución asciendo al orden de los 140 millones de Euros, donde los hipermercados representan el 53%, las tiendas de descuento el 20% y los supermercados el 11,5%.

Para el año 2003 el consumo per cápita de mostaza en Alemania estaba del orden de los 842 grs. Habiendo mostrado un incremento del 18,42% el último año.

La población en Alemania reconoce en un 25% que consume mostaza más de 2 veces por semana, mientras un 32% reconoce consumir una o 2 veces por semana, mientras un 24% reconoce hacerlo una o dos veces al mes

En Alemania la producción de mostaza supera los 120 millones de euros anuales, superando por casi 30 millones la producción de mayonesa. En nuestro país en tanto la mayonesa alcanza récords casi mundiales, siendo el país con mayor tasa de consumo per capita de Sudamérica y alcanzando la tercera posición a nivel mundial, superando 1,5 kgs. Per capita al año, mientras que el consumo de mostaza no alcanza a los 300 grs. Per capita.

Otras marcas europeas especializadas en la producción de mostaza de origen alemán son las empresas Kühne y el grupo Develey, uno de los líderes el mercado con un 33% de participación de mercado, 7 fábricas, más de 1000 empleados y facturaciones superiores a los 260 millones de euro. Develey es el distribuidor exclusivo de mostaza, salsas y Ketchup para Mc Donald`s

Sitio web Develey: www.develey.de

En esta marca podemos apreciar entre sus formatos aquellos similares a una pasta dental, y que están pensados para aquellos ejecutivos de oficinas, que llevan principalmente sus sándwiches a sus escritorios y que estos puedan tener una forma practica y limpia de ponerle un toque de sabor a sus colaciones.

Sitio web Kühne: www.kuehne.de

VI.III.-El Mercado Nacional de las mostazas

En nuestro país encontramos mostaza de procedencia nacional y mostaza importada, siendo la más consumida la mostaza de origen nacional, la cual en volumen de acuerdo a las estimaciones supera el 90%.

De acuerdo a información de la Aduana de Chile la importación de mostaza ha aumentado en el último periodo en una tasa superior al 10%, alcanzando un monto cercano a los 450 mil dólares al año. Si a esto incorporamos un doble del valor correspondiente a costos y rentabilidad esperada, tendríamos que el consumo anual de mostaza importada en nuestro país, estaría del orden de los 440 millones de pesos, lo cual se traduciría en una venta mensual del orden de los 37 millones, venta que se concentra principalmente en los supermercados orientadas al estrato socioeconómico ABC1.

En lo que respecta a las exportaciones nacionales de mostaza, si bien estas han presentado un incremento del 50%, en relación al año anterior, sus montos de ventas para el periodo 2008, se proyectan en 60 mil dólares valor CIF, de acuerdo a la información rescatada de la aduana de Chile.

En temas de crecimiento internacional de consumo, llama la atención la gran demanda que han tenido en este ítem los alimentos orgánicos en el plano internacional y más específicamente en Estados Unidos. De acuerdo a información de ProChile, el mercado de Estados Unidos en lo que respecta a salsas y condimentos orgánicos presentan una de las tasas más altas de crecimiento con un 24,2% dentro de las distintas categorías de alimentos orgánicos, con un ventas totales para la categoría del orden de los 350 millones de dólares.

Actualmente la proporción disponible en supermercados comparativamente entre la mostaza y la mayonesa es de 1 es a 6 o 1 es a 8, dependiendo de los supermercados, lo cual significa que por cada metro lineal de mostaza, hay 6 u 8 metros de mayonesa.

VI.IV.- Oferta de mostazas en el mercado nacional

En lo que se refiere a la oferta de mostaza correspondiente al consumidor final, disponible en los supermercados y que representa de acuerdo a la información proyectada y la información aportada por expertos, más del 90% del total de mostaza comercializadas.

De la oferta nacional, ninguna mostaza supera la barrera de los $2,2 pesos por gramo o lo que es igual a que en los formatos tradicionales entre los 200 y los 250 grs. Su precio no supera los $990, superando esta barrera sólo las mostazas importadas que vienen principalmente en envases de vidrio entre los 200 y 220 grs. Y en el formato PET o Barril de plástico, siendo este uno de los más demandados.

De los tipos de mostaza de producción nacional encontramos:

- Condimento de Mostaza tradicional amarilla, estilo americano.
- Mostaza estilo alemana.
- Mostaza estilo Dijon.
- Crema de mostaza.
- Crema de mostaza estilo Deli.
- Mostaza a la miel.
- Mostaza Jalapeño.
- Mostaza morena extra fuerte.

De estas más del 75% corresponde al condimento de mostaza del tipo americana o tradicional amarilla.

Dentro de los tipos de mostaza correspondientes a las mostazas importadas encontramos:

- Mostaza de Dijon original.
- Mostaza a la antigua, en grano o grained.
- Crema de mostaza Deli.
- Tradicional amarilla, Americana.
- Mostaza a la piedra con rábano picante.
- Mostaza morena picante.
- Mostaza Dulce.
-

Dentro de las empresas nacionales que se dedican a la producción y comercialización de mostaza tenemos como líder indiscutido del mercado a Unilever, con las 2 marcas de mayor venta en el mercado y que de acuerdo a las estimaciones concentran más del 80% de las ventas de mostaza en el mercado

nacional, con esto las principales empresas participantes para el mercado nacional son:

- Unilever
- Juan Bas Alimentos SA, perteneciente al grupo ICB
- Alimentos Wasil SA
- Traverso S.A
- Conservera Federico Weinstein ltda.
- Otros.

Las 4 primeras corresponden a importantes grupos alimentarios con una amplia gama de línea de productos y formatos y por ende todo lo que esto implica en términos de canales de distribución y comercialización.

Para analizar la oferta disponible, se comenzó visitando el Supermercado Jumbo, ubicado en la comuna de Lo Barnechea, por ser este el supermercado de mayor envergadura y variedad orientado a satisfacer las necesidades del grupo de mayor poder económico dentro de la población nacional.

Además se visitaron los supermercados:

- Jumbo Alto las Condes
- Líder Av. Las Condes
- Monserrat Av. Las Condes
- Unimarc Vitacura

El objetivo de visita a estos supermercados permitía fue rescatar información cuantitativa y cualitativa relevante respecto a la oferta nacional e internacional de la mostaza.

Lo cual se complemento con vistas a los respectivos sitios Web y las conversaciones con algunos jefes de sala de los supermercados visitados.

Al conocer las distintas marcas y formatos disponibles por empresa tenemos:

VI.V.- Competidores por segmento

Dentro de los competidores encontramos empresas nacionales e internacionales que llegan a nuestro país a través de importadores. Dentro de los competidores nacionales podemos identificar que los segmentos a los cuales están orientados el 95% responden a segmentos medio bajo y medio, debido a que no se identifica una oferta en mostazas nacionales superiores a los $1.000, a excepción de lo que ocurre con las mostazas importadas, las cuales pueden llegar a superar los $3.000 por un frasco de vidrio de 200 ml.

Al identificar los segmentos a los cuales están orientados la oferta local estos responden a los distintos segmentos, a través de formatos que van desde el sachet

de 100 grs. Pensando en jóvenes o en personas que viven solas, hasta la bolsa de 1 kg. pensada en un consumo familiar de mayor frecuencia el cual tiende en muchas ocasiones a reponer el contenido de su barril plástico, para utilizarlo en su mesa. De acuerdo al estudio el formato de mayor preferencia es el barril plástico, seguido por el frasco de vidrio, mientras que las categorías sachet, doy pack y bolsa de 1 kg. se llevan más de un 40% de las preferencias entre si.

Dentro de esto existen también diferencias en los precios y presentaciones, orientándose las marcas de Unilever, Hellmann's y JB, a los segmentos medios y medios alto, en este principalmente orientado al consumo familiar de los hijos.
Existen a su vez marcas propias y empresas que buscan competir por costos como lo son las marcas Traverso, quien además le entrega la mostaza a la Cadena de Supermercados Líder para que estos utilicen su marca.

La marca Marco Polo de la empresa ICB, ha demostrado estar incursionando en el lanzamiento de nuevos sabores, todos en formatos PET de 220 cc. Y que busca ofrecer nuevas alternativas a un segmento que disfruta más de los sabores nuevos que ofrece el mercado y que busca una mejor mostaza pero sin tener que pagar los valores de la mostaza importada.

Para los segmentos más altos, las variedades de mostazas importadas parecieran ser suficientes, observando que los mismos importadores que tienen sus productos disponibles en los 3 supermercados del barrio alto de la ciudad de Santiago no demuestran interés por ampliar la cobertura, lo cual refleja que de las mostazas importadas, las con mayor salida, responden a las más reconocidas, en frasco Maille, Kühne, Bornier y Hengstenberg, las cuales ofrecen las mostazas de diversas variedades, excluyendo la tradicional amarilla, mientras que en Barriles plásticos un 85% responde a la mostaza tradicional americana, donde las con mayor presencia son French's y Parade que ofrece un formato de gran cantidad a un precio competitivo con la oferta nacional.

Las cadenas de supermercado se encuentran a su vez importando algunas marcas con las cuales compiten tanto con mostazas nacionales, como con las reconocidas marcas importadas.

VI.V.I.- Empresas nacionales

Para identificar los competidores por segmento y entendiendo que la estrategia contemplará la incursión en distintos segmentos con marcas y formatos distintos será importante conocer quienes están presente en nuestro mercado y cuales son las variedades y formatos que más prevalecen, tanto en lo que se refiere a competidores nacionales como internacionales.

VI.V.I.I.- Unilever Chile

Una multinacional industria de alimentos con mas de 400 líneas de productos, una de las más grandes a nivel mundial y líder en la mayoría de las categorías con las que participa en nuestro país.

En lo que se refiera a la mostaza, posee las 2 marcas líderes en consumo masivo del mercado.

En lo que respecta a sus principales fortalezas están tiene que ver con su influencia en el canal de distribución y venta, la amplitud de sus formatos, economías de escala, posicionamiento de marca y estructura organizacional.

Dentro de sus debilidades podríamos identificar una escasa diferenciación o intención de agregar valor a sus productos, a excepción de mejoras en términos de la presentación lo único innovador que lanzo al mercado respondió a una crema de mostaza Deli, en un atractivo envase PET de 350 grs. Pero el desarrollo de nuevas variedades, lo que podría demostrar que su que su interés esta más centrado en potenciar y aumentar el consumo de mayonesa, dado que en esta categoría demuestra una gran movilidad y desarrollo.

Tampoco presenta productos para competir en las líneas más gourmet o de mayor valor, no contando con ninguna mostaza de producción nacional que supere los $1000. Siendo la nueva Hellmann's Deli, la que se encuentra en este rango.

No se percibe una estrategia que apunte a potenciar el consumo específico de mostaza, no se percibe comunicación masiva o desarrollo de estrategias que vayan más allá del precio, los envases, cobertura y presencia en el punto de venta.

Ver sitio web: www.unilever.cl

Marca: JB

De acuerdo a Unilever: La marca JB es para aquellos consumidores que quieren obtener calidad y buen sabor a un precio económico.

La mostaza JB de acuerdo a su propia definición es: para todos los que quieran darle un toque especial y diferente a sus comidas, es un sabor suave y delicado que puede hacer más ricas todas tus comidas, con toda la tradición de sabor de JB.

Formatos Disponibles en Supermercado:

- Sachet 100 grs.
- Sachet 200 grs.
- Doy Pack 250 grs.
- Barril 240 grs (PET)
- Bolsa 1kg.

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
- Sachet 100 grs.	$ 222
- Sachet 200 grs.	$ 376
- Doy Pack 250 grs.	$ 522
- Barril 240 grs (PET)	$ 589
- Bolsa 1kg.	$ 899

Esta es una de las marcas más posicionadas en el mercado nacional y la más masiva de ellas, entendiendo en que su enfoque esta orientado a un equilibrio entre precio y calidad, su principal mercado percibido corresponde a jóvenes, niños y las familia en general, con sus formatos alcanzan un amplio rango que no incorpora a quienes están buscando una mostaza diferenciada.

Marca: Hellmann's

De acuerdo a Unilever, la marca Hellmann's es la única marca que hace de tus comidas una experiencia única e irresistible. Te ofrece productos que agregan sabor, textura y placer a cada comida, en donde estés: en la mesa, en un asado ó en un picnic

Mostaza Hellmann's

Para todos aquéllos que quieran darle un toque especial y diferente a sus comidas, es un sabor suave y delicado que puede hacer más entretenidas tus comidas de todos los días.

Mostaza Hellmann's Deli

Esta nueva mostaza es un producto sano, sabroso y bajo en calorías, es para todos aquellos que día a día prefieren el sabor de una mostaza más elaborada, para acompañar toda clase de preparaciones. La nueva Mostaza Hellmann´s DELI, tiene una elaboración más sofisticada, que logra dar un sabor especial a las comidas a un precio conveniente.

Formatos Disponibles en Supermercado:

Mostaza Hellmann's

- Sachet 100 grs.
- Barril 240 grs. (PET)
- Doy Pack 250 grs.
- Doy Pack 750 grs.

Mostaza Hellmann's Deli

- Barril 350 grs. (PET)

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
- Sachet 100 grs.	$ 239
- Doy Pack 250 grs.	$ 529
- Barril 240 grs (PET)	$ 649
- Barril Deli 350 grs. (PET)	$ 999
- Barril Honey 304 grs (PET) *	$ 1299

* Correspondiente a una Mostaza a la miel de origen canadiense, importada por Unilever.

VI.V.I.II.- Juan Bas Alimentos SA, perteneciente al grupo ICB

Marcas presentes del grupo con mostazas: Don Juan y Marco Polo

Empresa perteneciente a Juan Bas, que tras vender a Unilever la marca JB, se mantuvo en la producción de mostazas, encurtidos y salsas en general.

- Don Juan:

Formatos Disponibles en Supermercado:

- Sachet 100 grs.
- Sachet 200 grs.
- Doy Pack 250 grs.
- Barril 240 grs (PET)
- Bolsa 1kg.

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
- Sachet 100 grs.	$ 156
- Sachet 200 grs.	$ 249
- Doy Pack 250 grs.	$ 399
- Barril 240 grs (PET)	$ 529
- Bolsa 1kg.	$ 799

Se percibe como una competencia directa de la marca JB, en aquellos que están buscando una calidad intermedia pero privilegia el precio.

- Marco Polo:

Esta empresa propiedad del grupo ICB y Juan Bas, anterior dueño de la marca JB, ha estado enfocándose en sacar al mercado una variedad de mostazas con los sabores más representativos de cada uno de los países, de esta forma es la marca nacional que presenta la mayor variedad, enfocándose exclusivamente su oferta en el formato plástico de 240 grs.

Tipos de mostazas:

Mostaza tipo Dijon
Mostaza americana
Mostaza a la Antigua
Mostaza a la miel
Mostaza Jalapeño

Formatos Disponibles en Supermercado:

- Barril 240 grs (PET)

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

- Barril 240 grs (PET) $629

En otros supermercados el precio esta del orden de los $590

VI.V.I.III.- Alimentos Wasil SA

Empresa nacional de alimentos con un amplio mix de productos, aprovechan sus canales de distribución y venta sin potenciar mayormente una línea en especial, también se dedican a la venta institucional generando con las cadenas más grandes contratos anuales.

Marca: Jano y Wasil

Formatos Disponibles en Supermercado:

Sachet 100 grs.
Doy Pack 250 grs.
Barril 240 grs (PET)
Bolsa 1 kg.

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
- Sachet 100 grs.	$ 146
- Doy Pack 250 grs.	$ 389
- Barril 240 grs (PET)	$ 449
- Bolsa 1kg.	$ 914

VI.V.I.IV.- Traverso S.A

Esta empresa además de tener su marca, produce la mostaza para las 2 marcas propias de Líder correspondientes a la marca Líder y la marca A cuenta, de venta exclusiva en Supermercados Líder.

TRAVERSO

Con esto las marcas de esta empresa serían:

-Traverso
- Líder
- A cuenta.

- Traverso:

Formatos disponibles:

- Sachet 200 grs.
- Barril 220 grs.(PET)
- Barril 350 grs. (PET)
- Bolsa 1 kg.

En el último mes de setiembre saco al mercado 2 variedades nuevas correspondientes a la mostaza al estilo alemán o a la antigua y la mostaza tipo Dijon, percibiéndose como seguidores de la estrategia lanzada por Marco Polo, siendo su principal diferenciación su menor precio.

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
Sachet	$250
Barril 220 grs.(PET)	$ 429
Barril 350 grs. (PET)	$ 499
Bolsa 1kg.	$ 879

VI.V.I.V.- A Cuenta

Marca propia correspondiente a la línea más económica de supermercados Líder

Formatos disponibles:

- Sachet 200 grs.
- Barril 240 grs. (PET)
- Bolsa 1 kg.

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
Sachet 200 grs.	$ 199
Barril 240 grs. (PET)	$ 335
Bolsa 1kg.	$ 699

VI.V.I.VI.- Líder

Marca propia correspondiente a la línea de supermercados Líder que busca competir por una buena relación de precio pero sin sacrificar tanto la calidad.

Formatos disponibles:

- Sachet 100 grs.
- Barril 240 grs. (PET)
- Doy Pack 250 grs.
- Bolsa 1 kg.

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
Sachet 100 grs.	$ 175
Barril 240 grs. (PET)	$ 445
Doy Pack 250 grs	$ 399
Bolsa 1kg.	$ 789

VI.V.I.VII.- Conservera Federico Weinstein ltda.

Esta conservera de la ciudad de Santiago produce y comercializa 3 tipos de mostazas, cuenta con una larga trayectoria en le rubro y mantiene cierta fidelidad de clientela.

Marca: Polo

Recientemente salio reconocida en un reportaje de la revista especializada en restaurantes Wain en su segunda edición de julio y agosto de 2008 como un excelente producto, considerando su calidad y su precio de mercado.

Cuenta con 3 variedades:

- Condimento a base de mostaza.
- Crema de mostaza
- Mostaza Extra Fuerte

Formatos disponibles en supermercados:

Barril Cono plástico 275 grs.
Frasco 200 grs

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
Barril 275 grs.	$ 499
Frasco 200 grs Crema	$ 749
Frasco 200 grs Extra Fuerte	$ 799

Es una marca que dada su tradición y características tanto de la mostaza como de la empresa, la transforman en un competidor potencial directo.

A su vez cuentan con venta institucional por formatos de cajas de bolsas de 1 kg., cada caja contiene 40 bolsas de kilo cuyo valor es de $16000 + IVA, esto quiere decir que cada bolsa de kilo sale a $400 + IVA, las condiciones comerciales son pago por adelantado y el comprador ve sus medios de despacho.

VI.V.I.VIII.- HP Macul, Hermanos Perinetti y Cia.

Empresa familiar nacional, fundada en la década de los sesenta y re conformada el año 1985, dedicada a la venta de salsas, vinagres y encurtidos principalmente enfocada en abastecer supermercados de sectores más populares, además de abastecer al canal minorista tradicional. Cuenta con un amplio mix de productos. Y dentro de las mostazas además de contar con el tradicional condimento de mostaza del tipo americano, cuenta con una variedad de salsa americana con mostaza.

Apuntan a un formato y precios orientados en un mercado que busca un condimento de bajo precio.

Durante fines del mes de septiembre apareció un formato en PET de 350 grs.

Formato	Precio
Sachet 200 grs.(PET)	$ 239
Barril 350 grs. (PET)	$ 479

Sitio web: www.hpmacul.cl

VI.V.I.IX.- Mostaza Harol

Empresa nacional formada el año 1989 y re conformada el año 1996, dedicada a la producción y comercialización de vinagres encurtidos y salsas, principalmente para instituciones como hoteles, restaurantes y concesionarias de casino. Son quienes actualmente proveen de mostaza, mayonesa y Ketchup a la cadena Lomiton´s, además de redistribuir desde santiago a ciudades como Concepción, Temuco y Puerto Montt.

Sus formatos de venta corresponde a en cajas que contienen 12 bolsas de 1 kilo, cada bolsa tiene un valor de $415 + IVA , el valor por la caja es de $4980 + IVA.

Sitio web: www.harol.cl

Otra empresa nacional identificada con presencia en lo que se refiere a la venta a Food services (restaurantes, hoteles, casino)

VI.V.II.- Mostazas Importadas

El otro bloque del mercado de mostazas presentes en la oferta en nuestro país esta compuesto por las mostazas importadas, dentro de esta gama encontramos las siguientes empresas importadoras, con sus respectivas marcas.

- ANSON TRADING S.A
- CENCOSUD SUPERMERCADOS S.A
- COMERCIAL D&S SA
- ELBELMAN CORP S.A
- FERNANDO ARENILLAS
- PROMERCO S.A
- VELARDE HERMANOS

VI.V.II.I.- Anson Trading S.A

Importa y comercializa la marca FRENCH de origen de USA,, pertenecientes al grupo de empresas Reckitt Benckiser inc. Y Reckitt & Colman inc. Además de haber incorporado una marca alternativa llamada PARADE, también de origen USA, perteneciente a la empresa Speaco Foods Inc.

Marcas:

- French
- Parade

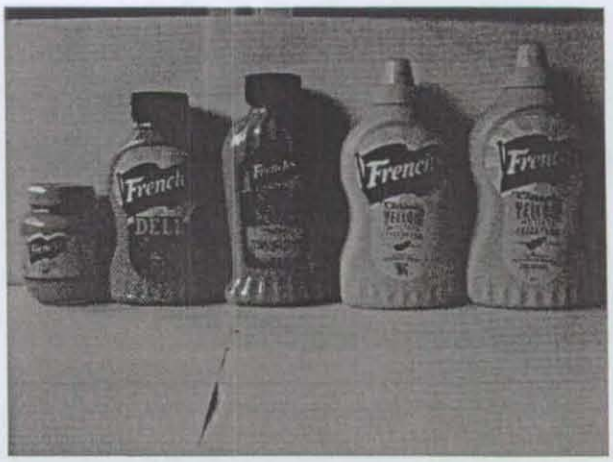
French

Una de las marcas más famosas en Estados Unidos y a nivel mundial, esta empresa importa y comercializa las siguientes variedades:

- French Clásica
- French Deli
- French Sweet & Zesty

Los formatos disponibles que se pueden encontrar en los supermercados de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes y algunas tiendas especializadas son los siguientes:

- Frasco 170 grs
- Barril 340 grs.
- Barril 397 grs
- Barril 567 grs



Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
Frasco 170 grs.	$ 1099
DELI Barril 340 grs. (PET)	$ 2499
SWEET Barril 340 grs. (PET)	$ 3699
Clásica Barril 397 grs. (PET)	$ 1899
Clásica Barril 567 grs. (PET)	$ 2699

Parade

Clásica Amarilla, perteneciente a la empresa Speaco Foods Inc.

Único Formato disponible:

Barril 597 grs (PET)

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
Barril 597 grs (PET)	$ 1499

Estas marcas pueden llegar a ser importantes competidores e incluso lideres de su categoría si realmente se interesaran en nuestro mercado.

VI.V.II.II.- Cencosud Supermercados S.A

Importadora perteneciente al grupo Cencosud, abastecedora entre otros de los Supermercados Jumbo y Santa Isabel, actualmente se encontraron 2 marca importadas directamente por ellos desde Alemania, estas marcas son:

- HAENDLMAIER
- KÜHNE

La primera correspondiente a una mostaza dulce y la segunda marca en 2 variedades; semi fuerte y extra fuerte

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
Barril 250 grs (PET)	$ 1599
Frasco 250 grs	$ 1299

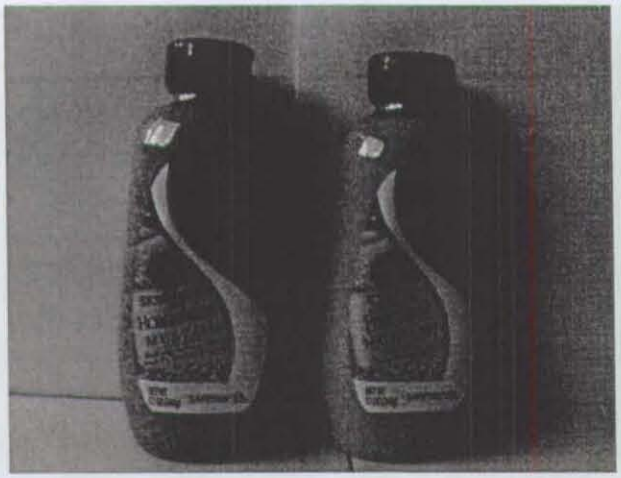
VI.V.II.III.- COMERCIAL D&S SA

Importadora perteneciente al grupo D&S, abastecedora entre otros de los Supermercados Líder, actualmente se encontraron 2 marca importadas directamente por ellos desde USA, estas marcas son:

- SAFEWAY
- ORGANICS

SAFEWAY
Empresa de alimentos de origen USA, que para el caso de la mostaza encontrada presenta 3 variedades:

- Mostaza Morena Picante
- Mostaza a la Piedra con rábano Picante.
- Tradicional amarilla



Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
Morena Barril 340 Grs	$699
Rábano Barril 340 Grs	$999
Tradicional Barril 454 Grs	$ 599

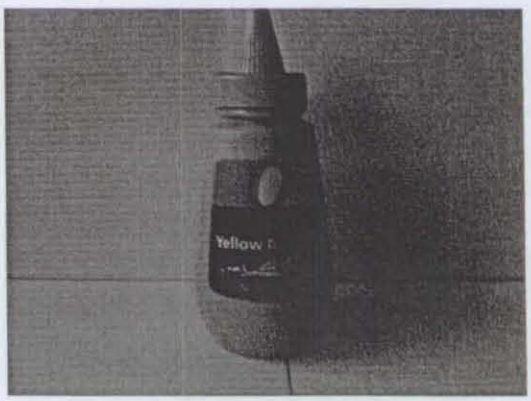
Estas marcas también aparecen como muy competitivas, considerando la calidad de sus productos, variedades formatos y precios.

ORGANICS

Línea de productos y marca perteneciente a la empresa de origen USA Omnibrands, presenta un formato único y su principal características es certificar que es una mostaza orgánica.

Único Formato disponible:

Barril 255 grs (PET)



Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
Barril 255 grs (PET)	$ 1149

Es importante conocer que esta línea también se encuentra creciendo en los mercados internacionales, entendiendo que los consumidores norteamericanos y europeos demuestran una mayor tendencia a este tipo de productos.

VI.V.II.IV.- Elbelman Corp S.A

Importadora que comercializa en nuestro país, entre otros productos 2 marcas de mostazas de origen Frances y Alemán.

Marcas:

- BORNIER
- HENGSTENBERG

BORNIER

Mostaza de Dijon de origen Frances perteneciente a la empresa Bornier, presente en 3 formatos en frascos de vidrios.

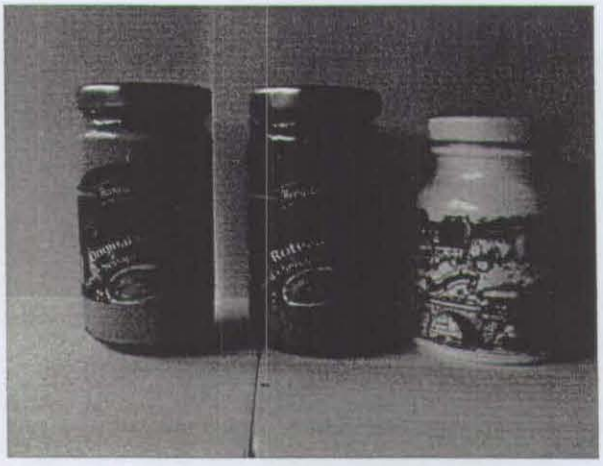
Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
Frasco 150 Grs	$ 849
Frasco 370 Grs	$ 1099
Frasco 850 Grs	$ 1999

HENGSTENBERG

Empresa de origen alemán, presente con 3 variedades de mostazas gourmet, con una línea que es producida en Francia y envasada en Alemania, sus variedades son:

- Rotisseur
- Dijon
- Semi Fuerte



Los formatos corresponden a frascos de vidrio de 200 grs. Y un frasco de cerámica de llamativo diseño de 250 grs.

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
ROTISSEUR Frasco 200 grs	$1799
DIJON Frasco 200 grs	$1799
CERAMICA SEMI FUERTE Frasco 250 grs	$ 2399

VI.V.II.V.- Fernando Arenillas

Importadora que comercializa en nuestro país, la marca Francesa de Mostaza Dijon Roland de la empresa AMERICAN ROLAND FOOD CORP.

Esta mostaza viene en 4 variedades:

- A la antigua con vino
- Extra Fuerte.
- Tarragon
- Honey

Los formatos corresponden a frascos de vidrio de 198 grs.

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Variedad	Precio
Extra Strong	$1990
Tarragon	$2999
Grained with wine	$ 2190
Honey	$ 3299

VI.V.II.VI.- Promerco S.A

Importadora que comercializa en nuestro país, la conocida marca HEINZ, producida en USA por la empresa Heinz Co.

La variedad corresponde a la mostaza tradicional amarilla y el formato comercializado corresponde al barril de 255 grs.

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
Barril 255 grs (PET)	$ 1309

VI.V.II.VII.- Velarde Hermanos

Importadora que comercializa en nuestro país, la tradicional marca MAILLES, que cuenta con más de 260 años, producida en Francia, además trae otra mostaza de origen Frances, de la empresa Covinor cuya marca es ANCOR.

Marcas:
- Ancor
- Maille

Ancor

Mostaza de Dijon de origen Frances, producida por la empresa Covinor. Cuenta con un único formato correspondiente a un frasco de vidrio de 370 grs.

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

Formato	Precio
Frasco 370 grs.	$ 2099

Importada en Chile por Velarde Hermanos, al igual que la marca Maille.

Maille

Tradicional y reconocida Mostaza Francesa, con más de 260 años de experiencia, esta empresa comercializa en nuestro país 4 variedades que se presentan en frascos de 215 grs. De acuerdo a su sitio web cuentan con más de 40 variedades, las cuales han transformado en verdaderas colecciones que lanzan cada año.

Variedades:
- Mostaza Verde a las 3 hierbas
- Mostaza a la pimienta verde

- A la antigua
- De Dijon

Precio promedio en supermercado a consumidor final en el sector de Las Condes y Vitacura (Santiago):

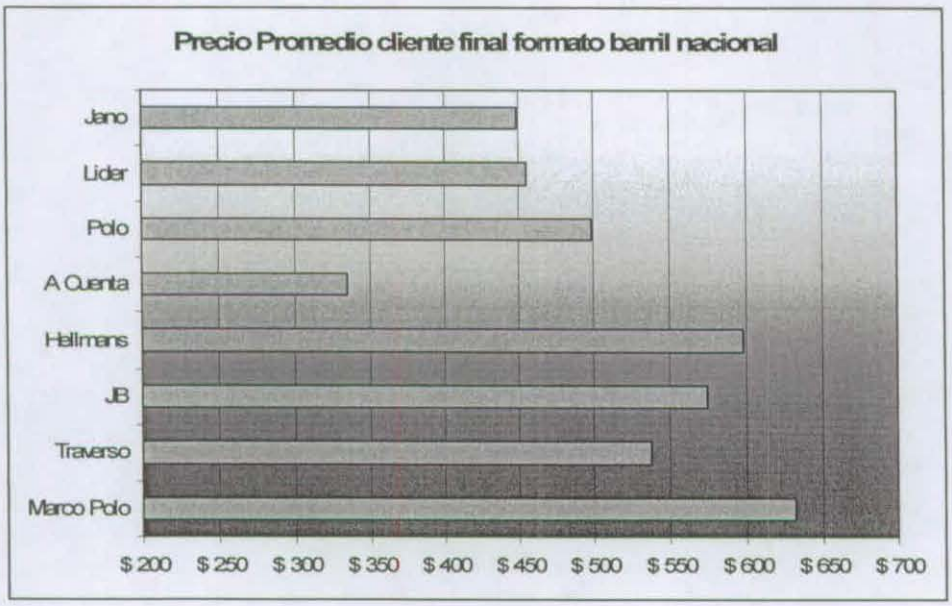
Formato	Precio
Frasco 215 grs.	$ 2499

De esta varada oferta es necesario identificar los distintos competidores para cada línea de producto, determinar las características diferenciadoras y la ventaja competitiva que se podría desarrollar y determinar las estrategias a llevar a cabo.

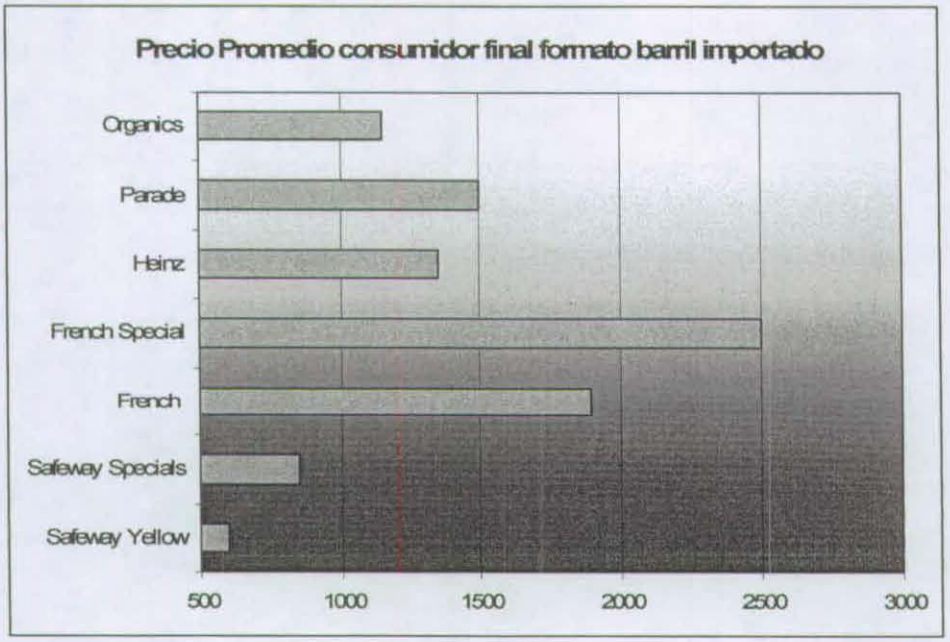
VI.VI.- Comparativo de precios por marcas y formatos

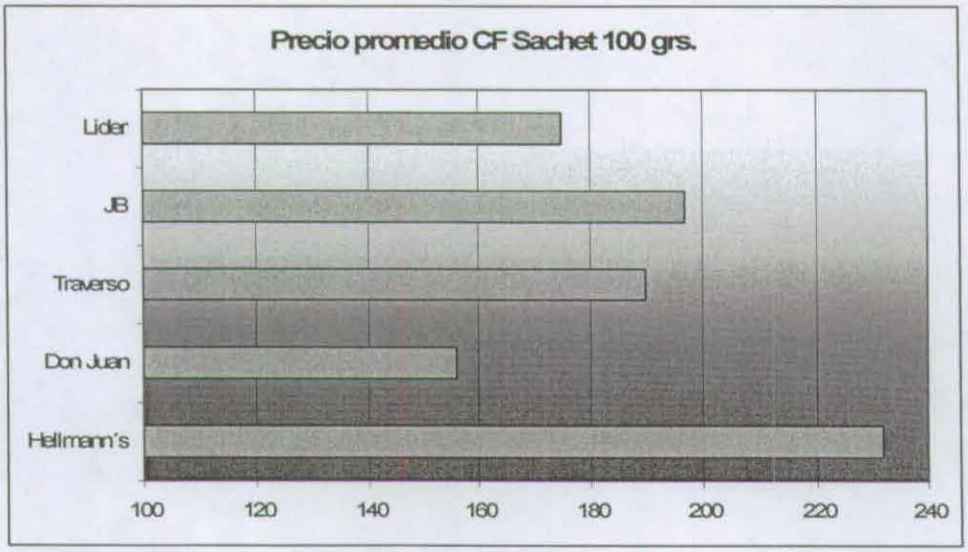
Para entender el precio para cada formato de producto es importante basarse en la información disponible del mercado, con esto tenemos:

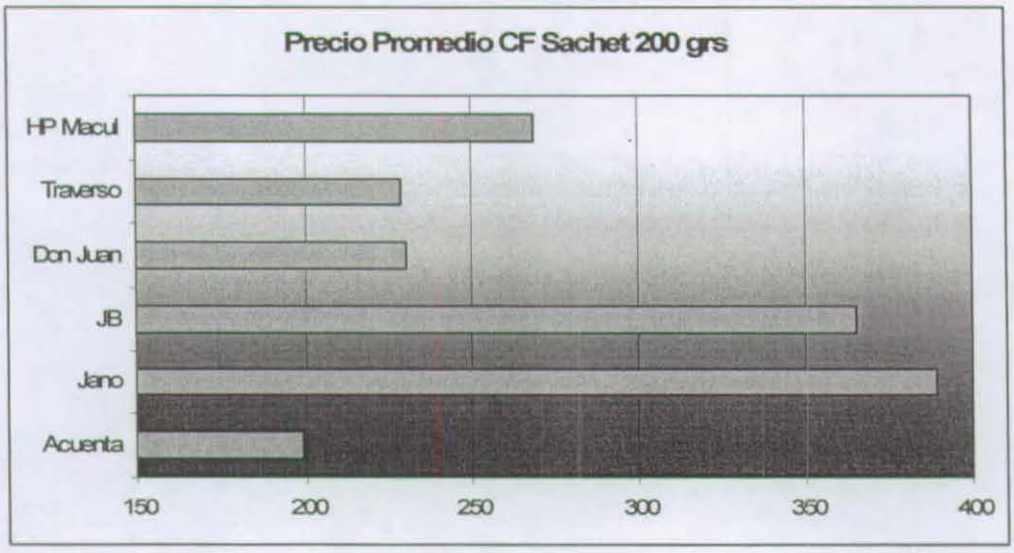
Para el formato barril PET apretable, considerando que este es el formato de mayor preferencia en el mercado tenemos 8 marcas nacionales, entro de las cuales encontramos cerca de 15 variedades, siendo las marcas Marco Polo y Traverso las que mas incorporan en este formato con 5 y 3 variedades respectivamente.

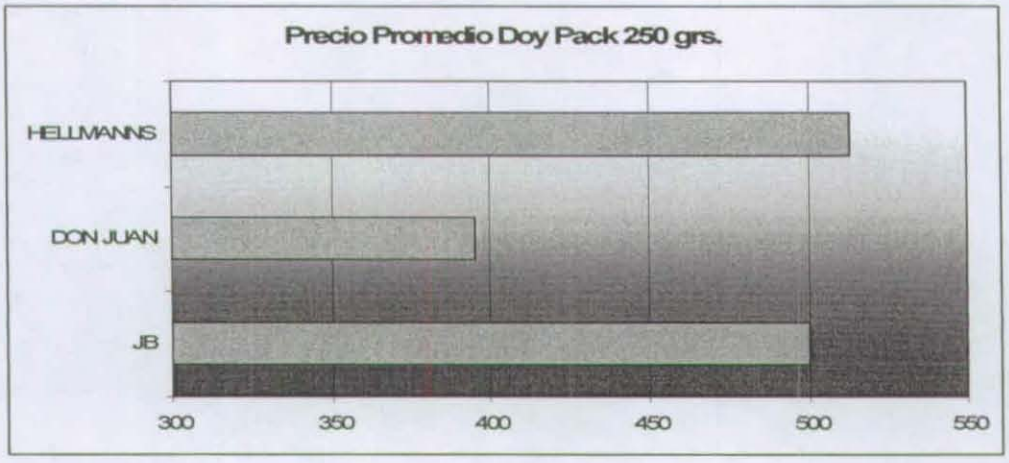


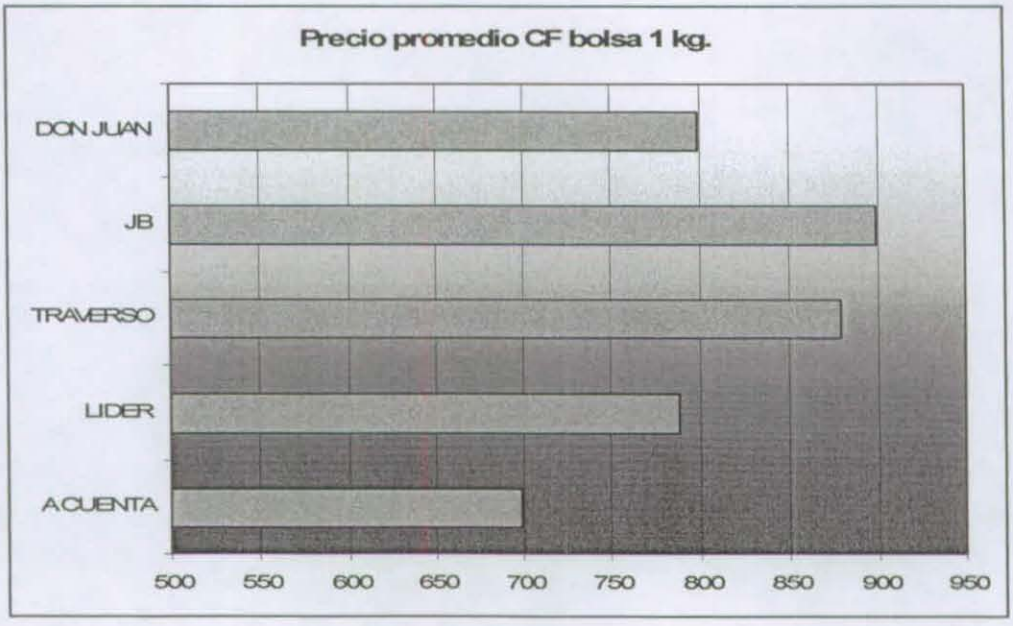
Se recomienda trabajar bajo el desarrollo de un formato de barril plástico o PET, que compita en esta categoría marcando una diferenciación por calidad, esto quiere decir que mantenga una estrategia de al menos un 20% más que la marca que actualmente presenta el precio mas alto en este formato, que en este caso corresponde a Marco Polo, entendiendo que el posicionamiento y diferenciación de las marcas, existiendo la posibilidad de ofrecer un formato con mayor contenido cercano a los 340 grs. Con esto se ofrece una mayor cantidad y a su vez se mantiene un posicionamiento vinculado a la calidad y a consumidores habituales.



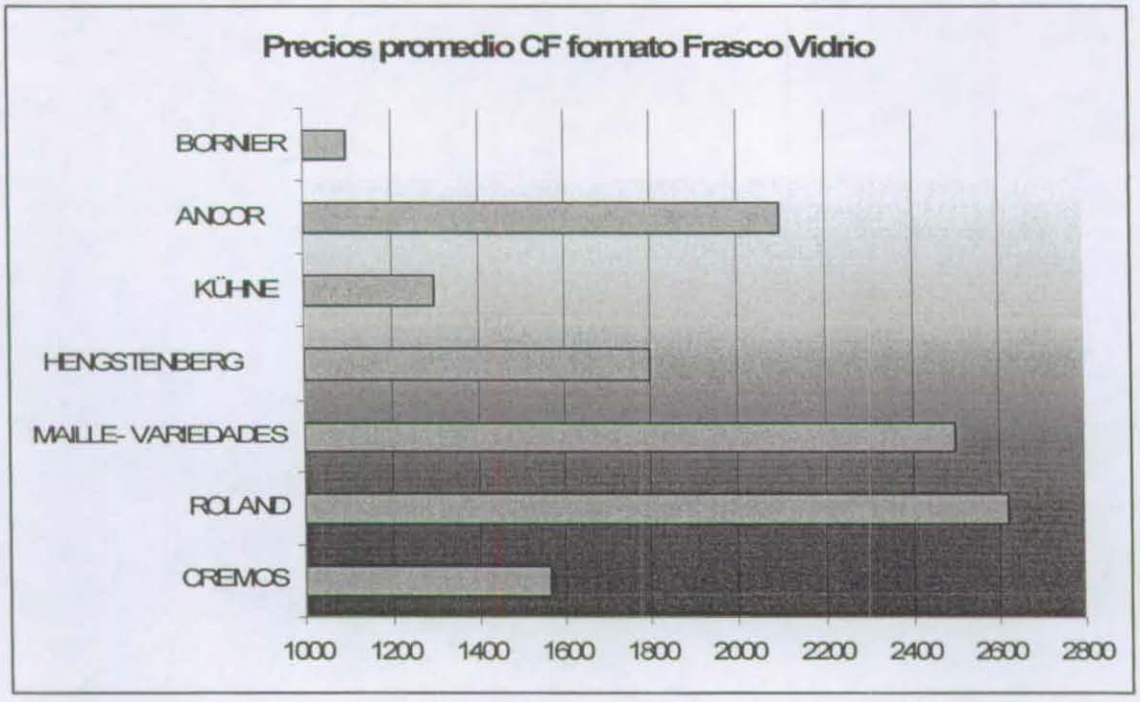


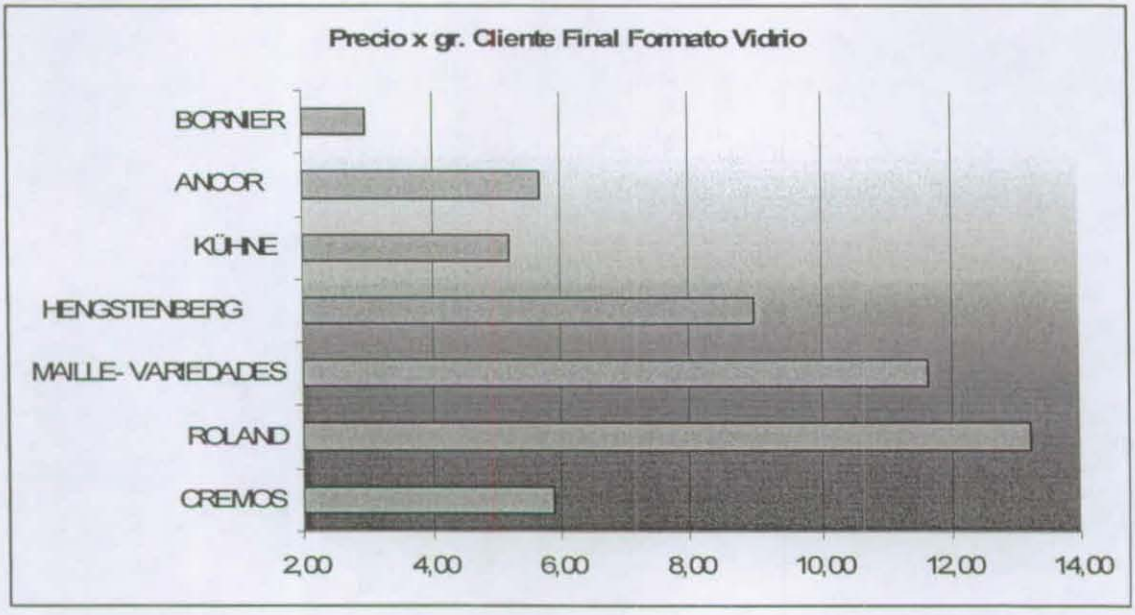

Precio Promedio CF Sachet 200 grs
HP Macul
Traverso
Don Juan
JB
Jano
Acuenta
150
200
250
300
350
400


Precio Promedio Doy Pack 250 grs.
HELLMANNS
DON JUAN
JB
300
350
400
450
500
550


Precio promedio CF bolsa 1 kg.
DON JUAN
JB
TRAVERSO
LIDER
A CUENTA
500
550
600
650
700
750
800
850
900
950

Formato frasco de vidrio, en este formato a excepción de las marcas nacionales Polo y la Cremos, el resto todas corresponden a marcas importadas, principalmente de Francia y Alemania, correspondiendo a la principal oferta de mostazas gourmet disponibles en Chile. Dentro de estas la Marca Maille presenta cuatro variedades, al igual que la marca Roland, mientras las marcas Kühne y Hengstenberg presentan 3 y 2 variedades respectivamente. De las variedades en frasco la de mayor precio encontrada en los supermercados nacionales correspondió a la mostaza Roland con miel.





VI.VII.- Resumen Inteligencia de mercado

Se percibe una amplia variedad de marcas nacionales e importadas principalmente de Francia, Alemania y Estados Unidos.

En lo que se refiere a los competidores nacionales, existen diferentes en marcas y formatos, pero ninguna marca esta orientada a ofrecer mostazas de mayor valor, de hecho ninguna, en ningún formato que sea de origen nacional supera la barrera de los $ 1000. La única mostaza en vidrio de origen nacional corresponde a la mostaza Polo, perteneciente a la Conservera Federico Weinstein, se destaca lo que esta haciendo la marca Marco Polo, con sus nuevas variedades y la orientación entregada de acuerdo a los países de origen, demuestra un conocimiento del mercado respecto a los formatos más demandados, dado que el único formato disponible corresponde al barril de 240 grs., atacando los otros segmentos con su marca Don Juan y de esta forma competir con la posicionadas marcas de Unilever, que a pesar de que e la línea de salsas y aderezos demuestran estar mucho más concentrados en las mayonesas y en el desarrollo de nuevos productos y sabores entorno a esta base, en lo que respecta a la mostaza, sus innovaciones vienen por el lado del nuevo envase de Hellmann's y su nueva variedad de Hellmann's Deli, que demuestra la orientación que puede seguir el mercado, en búsqueda de una mostaza más suave, de sabor menos intenso y que cumpla con el objetivo d entregar sabor y humectar los sándwiches, ensaladas y comidas.

En lo que respecta a la oferta de mostazas importadas esta se amplia casi al doble en los supermercados exclusivamente del barrio alto, lo cual demuestra que en los otros supermercados los volúmenes de compra son menos rentables, existiendo presencia de las más marcas más reconocidas como French's y Maille.

En lo que respecta a las mostazas importadas, los únicos formatos son el barril PET y el frasco de vidrio, dentro del frasco de vidrio cabe destacar que existen precios por los 200 grs. Que van desde los $890, de origen francés, hasta sobre los $3.200, mientras que el promedio de estos frascos de 200 grs. Esta del orden de los $1.490 y después se salta a los $2.490. En el caso de los Barriles, existen marcas muy competitivas en términos de cantidad y precio, como es el caso de la mostaza Parade y la mostaza Safeway.

Es importante considerar la complejidad de competir con un mayor precio con algunas mostazas gourmet importadas de origen francés y alemán.

Por otro lado la venta institucional esta marcada por el formato de bolsa de 1 kg. a un precio promedio entre $400 y $450 por kilo más IVA., existiendo algunas marcas como HP Macul que están del orden de los $750 + IVA

VI.VIII.- Canales de distribución

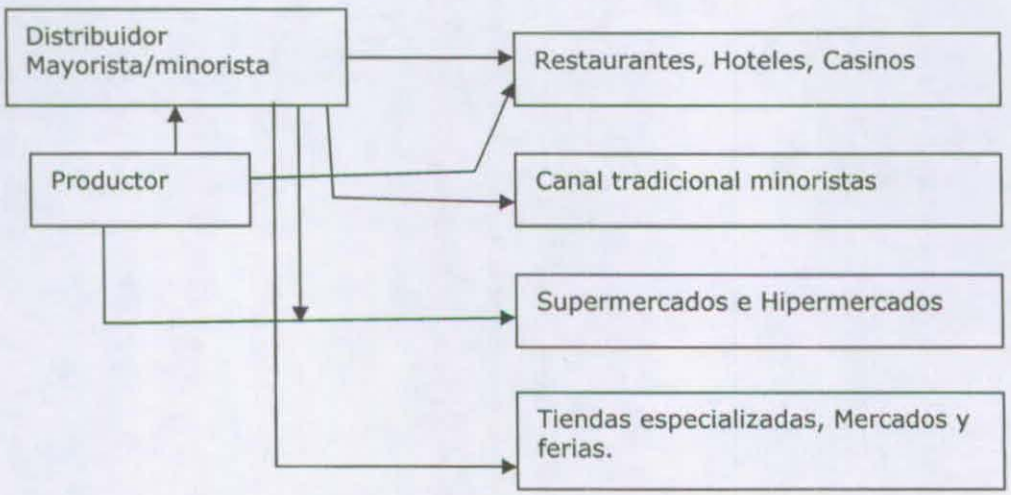
Dentro de los potenciales y más usados canales de distribución, podemos mencionar:

- Importadores de salsas, aderezos y/o productos gourmet
- Mayoristas de salsas, aderezos y/o productos gourmet
- Distribuidores/Agentes
- Cadenas de supermercados
- Tiendas y Cadenas de tiendas minoristas
- Tiendas especializadas de productos gourmet
- Mercados y ferias libres.
- Restaurantes, fuentes de soda y locales de comida rápida.
- Concesionarias de casinos.
- Otros.

VI.IX.- Estructura de la Distribución

Se estima que la venta de mostaza se realiza principalmente en los supermercados e hipermercados, quienes concentran cerca del 90% de las ventas totales, siendo el restante el correspondiente al canal tradicional, cifra que si bien es menor, es relevante debido a que es en este canal donde se comercializan principalmente los formatos de 100 grs y 200 grs.

Considerando que las principales empresas cuentan con distribución propia, esta sería la siguiente:



En general la tendencia de los supermercados e hipermercados es saltarse los distribuidores, entendiendo que tratando directamente con los productores obtienen mayores beneficios.

VI.X.- Características de la distribución aspecto geográfico

Las características de nuestro país hacen necesario que muchas empresas cuenten con centros de abastecimientos o bodegas en puntos clave y equidistantes a nivel nacional, es así como las grandes cadenas de distribución las podemos encontrar cercanas a la ciudad de Chillan, a esto hay que considerar la relevancia que juega Santiago en términos del tamaño y características del mercado y en especial lo que respecta al actual mercado que se esta evaluando, considerando que los costos de transporte y almacenamiento reducen la competitividad del producto, considerando que la competencia debería tener menores costos en este ítem.

La mayoría de las empresas más pequeñas de distribución se encuentran en la región metropolitana y realizan principalmente traslados desde la región metropolitana al resto de Chile, es aquí donde existe la potencialidad de búsqueda de alianzas con empresas que aun no cuenten con su cuota de traslado completa en lo que respecta al viaje de vuelta del sur hacia Santiago.

VI.XI.- Situación en Punto de Venta

El principal canal de venta que agrupa cerca del 90% de las ventas de mostaza, corresponde a supermercado e hipermercados, en estos lugares la mostaza ocupa en relación a la mostaza en términos de caras disponibles al consumidor un espació entre 1 y 2 metros lineales en los hipermercados más grandes, hasta menos de 40 cms. en otros supermercados. Si hacemos una relación con la mostaza, la presencia es en el mejor de los casos del orden de 1 es a 6, esto quiere decir que por cada cara de mostaza presente en góndolas hay al menos 6 caras de mayonesa disponibles para el consumidor.

Por otro lado, lo que se refiere a apoyo en el punto de venta, no se identifican materiales POP, en la sección de las mostazas, lo que si ocurre en la sección de mayonesas, principalmente por la competencia que se da en esta categoría. Se percibe que existen oportunidades en el punto de venta para dar a conocer y potenciar la venta de la mostaza, principalmente por que las grandes marcas, parecen de alguna forma descansar en su participación de mercado y en el poder de sus marcas y sus principales elementos comunicacionales vienen de la mano de sus envases y las caras disponibles.

Tampoco se apreciaron en a menos 20 visitas al supermercado, algún tipo de promoción especial, que sea especifico de una marca de mostaza, o el apoderamiento de una cabecera o alguna isla. Lo único que se logro apreciar fueron promociones de 3 productos por $990, correspondientes a Ketchup, mostaza y ají, en barriles PET de la marca Traverso.

VI.XII.- Publicidad

En lo que se refiere al desarrollo de estrategia de medios específicos de las marcas de mostazas, más allá de lo que en ocasiones organizan los supermercados para promover el consumo de productos importados, no se aprecian actividades especificas, en ningún medio, de ninguna marca nacional que sea específico de la mostaza. Entendiendo que la mayor cantidad del presupuesto de promoción de las empresas esta puesto en la presencia en el punto de venta.

VI.XIII.- Organización Comercial

Las grandes marcas como Unilever, ICB, Wasil y Traverso, poseen importantes equipos de profesionales detrás de sus líneas de producto, ya sea product manager, encargados exclusivamente de las líneas de salsas y aderezos, como en otros casos un encargado comercial, dependiendo de la empresa en cuestión, aquí siendo clave el poder que les dan su portafolio de productos y los vínculos que estos mantienen con el canal.

VII.- Consumidores

Considerando que al llegar al punto de venta existen dos grupos principales de consumidores: los que están dispuestos a probar un producto desconocido (Compradores Tempranos o Innovadores) y aquellos que prefieren esperar hasta que otros lo han probado (Compradores Posteriores o Tardíos).

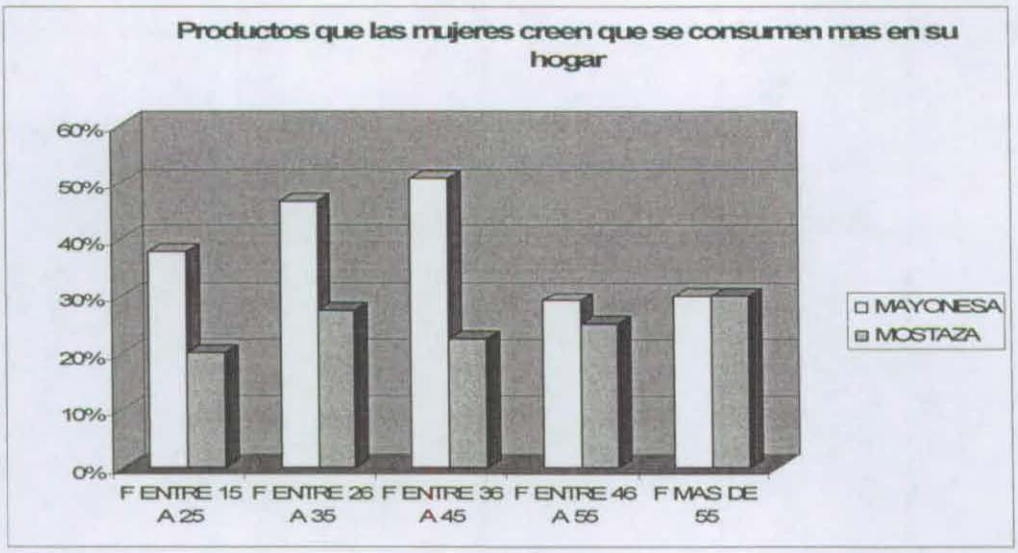
Especial interés cobran los Compradores Tempranos, dados que estos no sólo proporcionan información clave en cuanto a la aceptación general del consumidor y son los candidatos que probablemente determinan el éxito de un nuevo producto, sino que este tipo de consumidores tenderá a comunicar a otros consumidores lo que les gusta y no les gusta de la mostaza, además de que esta estudiado que son los estos consumidores tempranos los con mayor propensión a transformarse en Heavy Users o lo que es igual a transformarse en los grandes consumidores de la mostaza, además estos adoptan de forma más rápida los nuevos productos que se introducen al mercado. Por lo tanto el que un mayor número de estos consumidores tempranos puedan acceder y probar la mostaza será fundamental para el cumplimiento de los objetivos. Los Compradores Tempranos, no sólo parecen disfrutar mucho al descubrir nuevas ideas de productos, sino que de alguna forma influyen y comparten con otros consumidores su experiencia, mientras que los Compradores Posteriores tienden a sentirse más cómodos con lo familiar, apegándose a las marcas que usualmente compran.

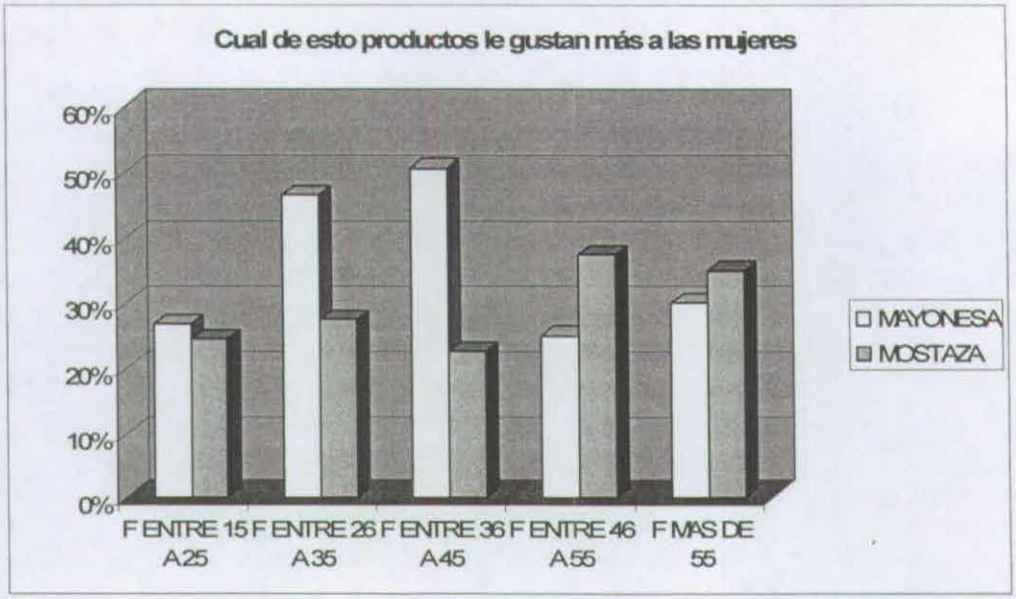
VII.I.- Consumo de mostaza en Chile

En nuestro país el consumo de mostaza aun presenta tasas de crecimiento del orden del 5% y de acuerdo a la investigación el promedio el consumo per capita esta del orden de los 270 grs. Y calculado que un heavy user, alcanza consumos promedio del orden de los 3,8 kg. al año. Se estima que en nuestro país se consumen del orden de las 4300 toneladas de mostazas, por un monto superior a los 11 millones de dólares, lo cual ciertamente representa un mercado pequeño y poco atractivo para los grandes grupos de alimentos que controlan las categorías de salsas y aderezos con la reina de de nuestro país: la mayonesa, esta alcanza un promedio de consumo per capita del orden de los 2 kg. por persona, siendo nuestro país uno de los lideres en consumo per capita de este producto en el mundo. De acuerdo a la investigación realizada la mayonesa alcanza el 50% de las preferencias de los chilenos como la salsa preferida para sus comidas, mientras que la mostaza alcanza esta posición para el 20% de los encuestados, siendo en el grupo de mujeres de más de 45 años, el único rango que demuestra una leve preferencia de la mostaza por sobre la mayonesa, alcanzando un 37%, superando en los otros segmentos al Ketchup y al ají como la salsa o aderezo preferido.

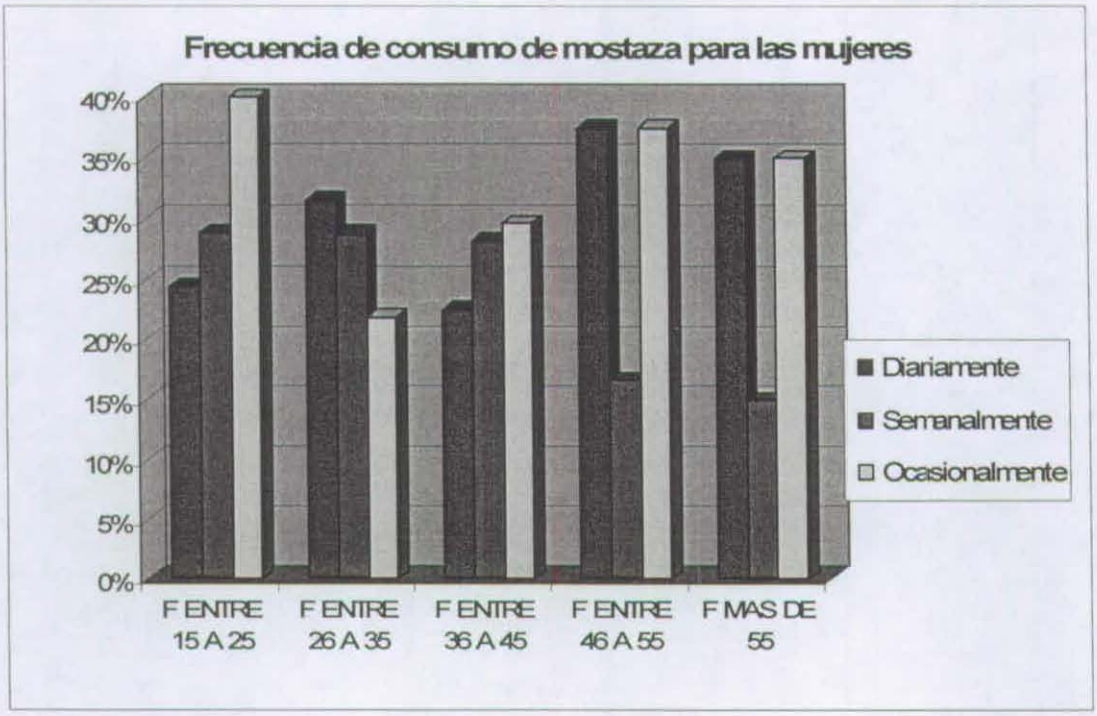
VII.II.- Resumen estudio de mercado preferencias de consumo de mostaza

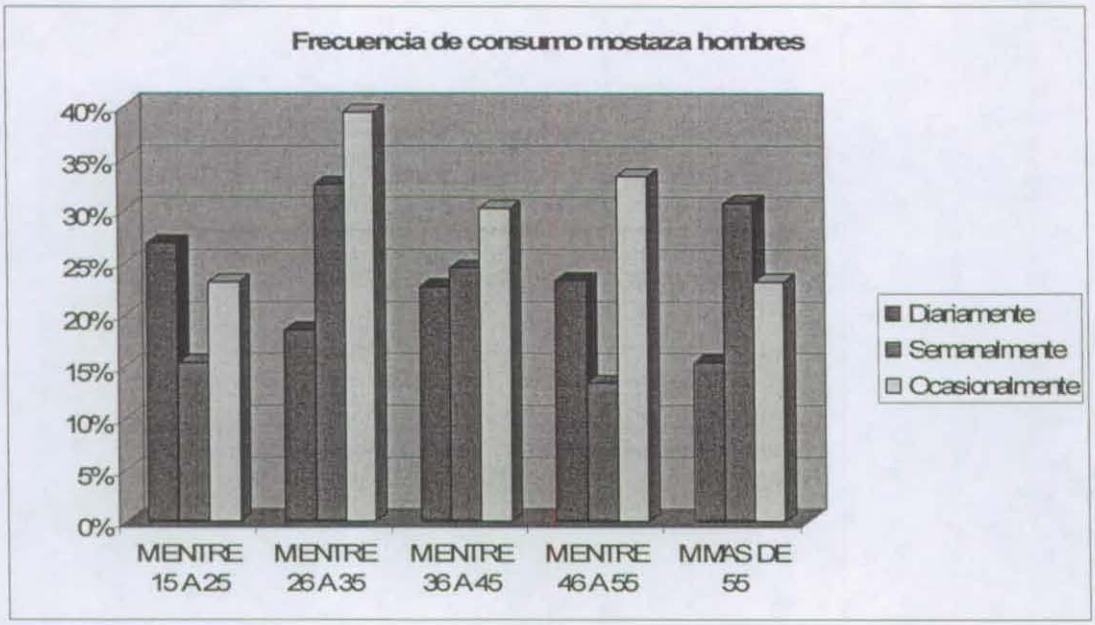
Dada la falta de información disponible para la elaboración del plan, y a pesar de que no estaba contemplado, con el objetivo de rescatar información cuantitativa que permita identificar y validar las preferencias de consumo de los distintos segmentos, durante los días viernes 29 y sábado 30 de agosto se aplico en 2 supermercados de la ciudad de Valdivia 200 encuestas en el Supermercado Unico Ubicado en la calle Arauco en el sector centro y en el Hipermercado Lider ubicado en la calle Pedro Montt de la misma ciudad, con el fin de identificar las preferencias de hombres y mujeres para distintos rangos etáreos, considerando el perfil de cada supermercado, de manera que pueda permitir conocer el perfil de quienes mayor valor percibirían en la oferta de mostaza.
Las encuestas fueron realizadas personalmente una vez que la persona salía de la cola ya realizada la compra. (Ver anexo Encuesta)
El tamaño muestral fue de 398 encuestas con una composición de 233 mujeres y 165 hombres.

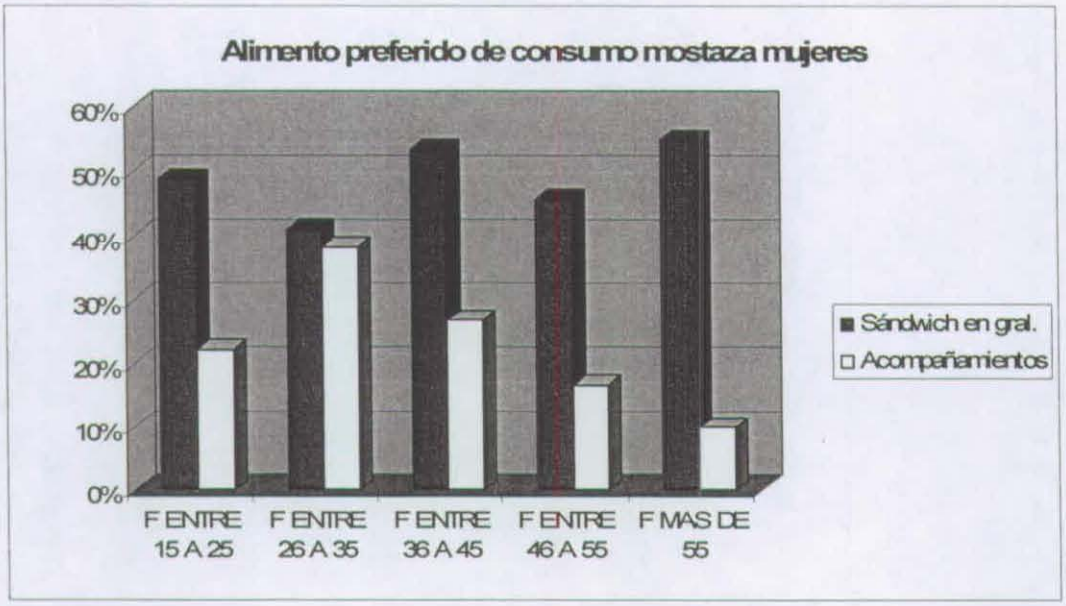


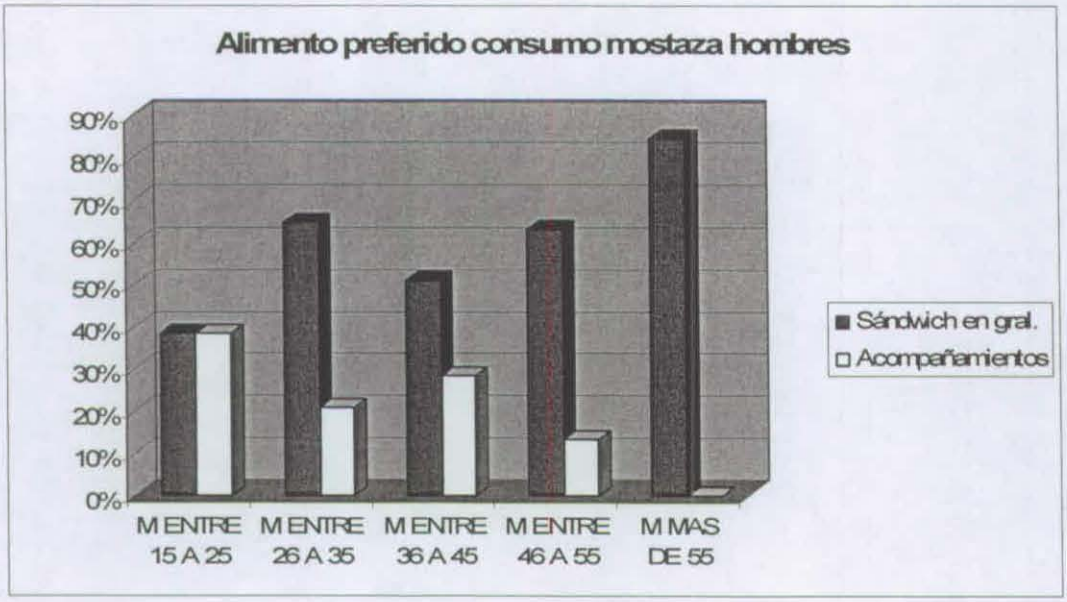

Cual de esto productos le gustan más a las mujeres
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
F ENTRE 15 A25
F ENTRE 26 A35
F ENTRE 36 A45
F ENTRE 46 A55
F MAS DE 55
MAYONESA
MOSTAZA

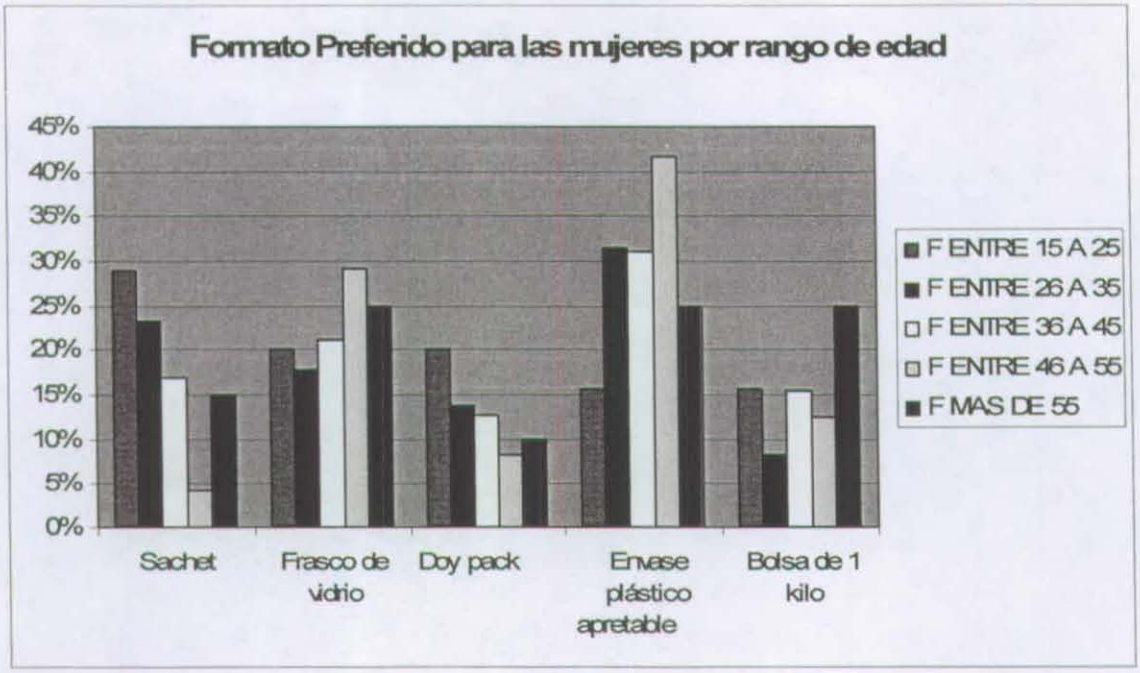
Cual de estos productos le gustan mas a los hombres
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
M ENTRE 15 A25
M ENTRE 26 A35
M ENTRE 36 A45
M ENTRE 46 A55
M MAS DE 55
MAYONESA
MOSTAZA

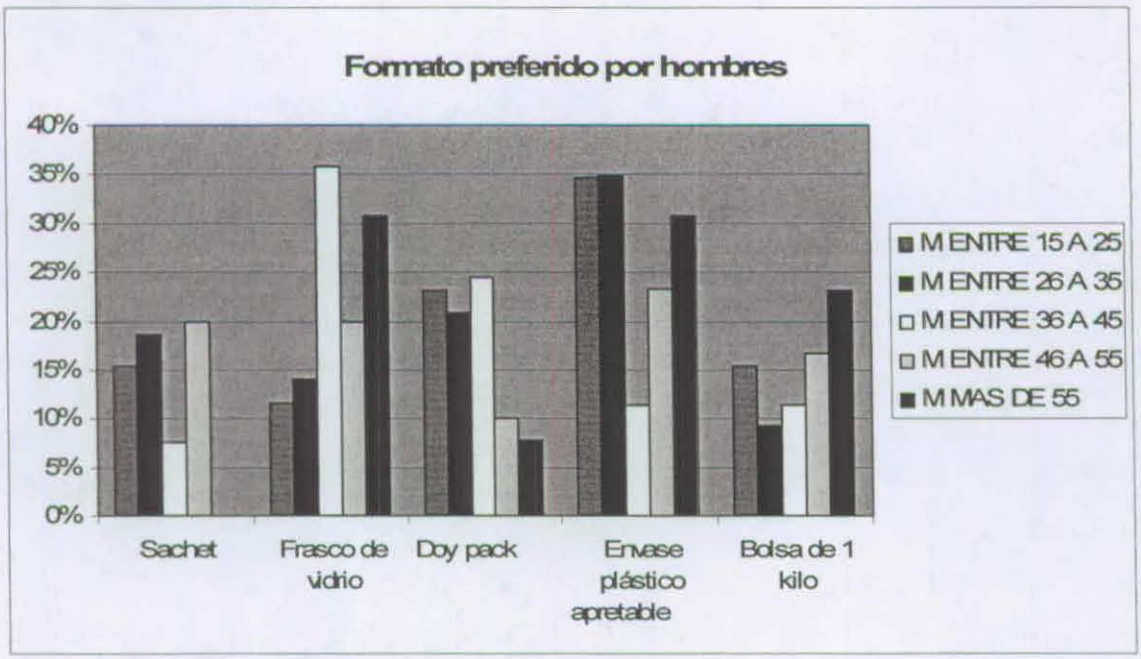

Frecuencia de consumo de mostaza para las mujeres
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
F ENTRE 15 A 25
F ENTRE 26 A 35
F ENTRE 36 A 45
F ENTRE 46 A 55
F MAS DE 55
Diariamente
Semanalmente
Ocasionalmente

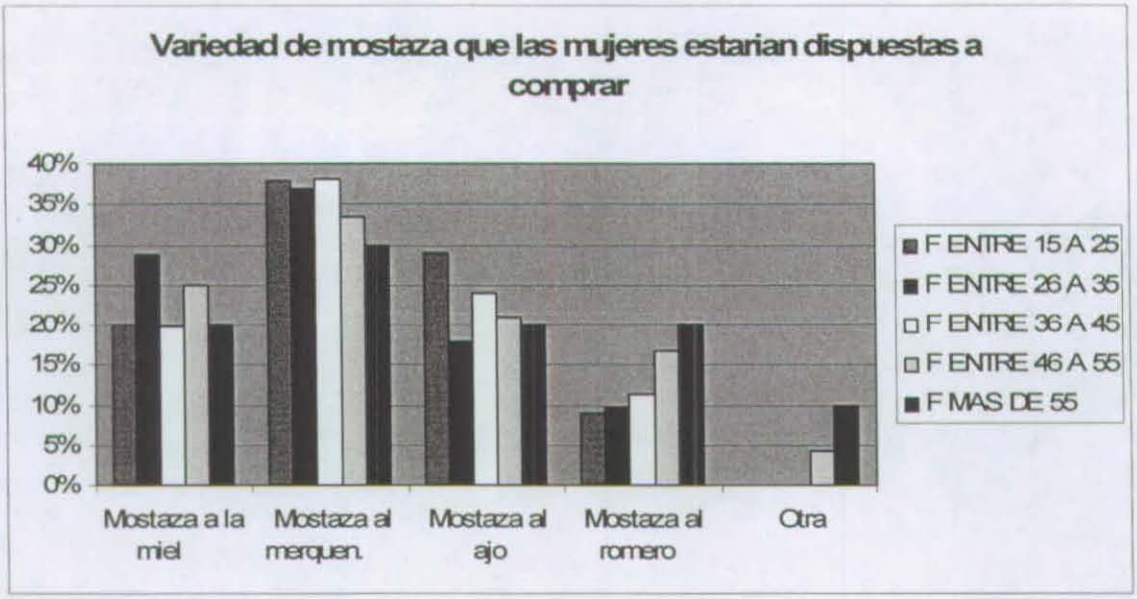

Frecuencia de consumo mostaza hombres
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
MENTRE 15 A 25
MENTRE 26 A 35
MENTRE 36 A 45
MENTRE 46 A 55
MMAS DE 55
Diariamente
Semanalmente
Ocasionalmente

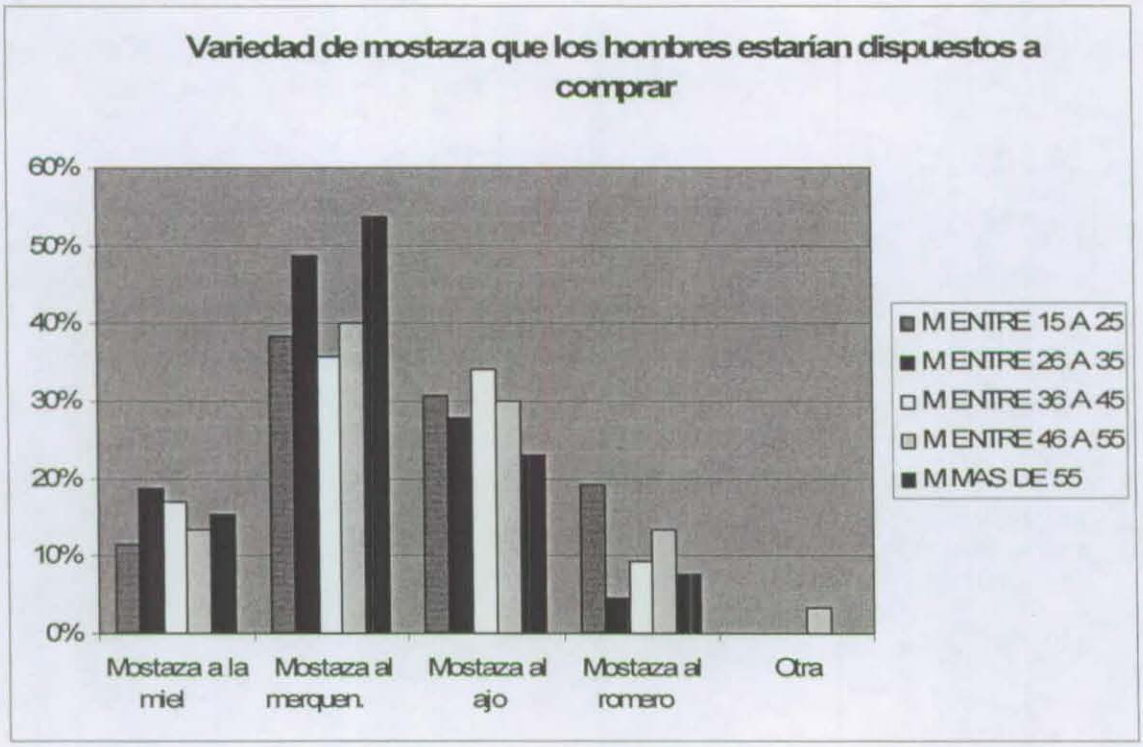

Alimento preferido de consumo mostaza mujeres
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
F ENTRE 15 A 25
F ENTRE 26 A 35
F ENTRE 36 A 45
F ENTRE 46 A 55
F MAS DE 55
Sándwich en gral.
Acompañamientos


Alimento preferido consumo mostaza hombres
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
M ENTRE 15 A 25
M ENTRE 26 A 35
M ENTRE 36 A 45
M ENTRE 46 A 55
M MAS DE 55
Sándwich en gral.
Acompañamientos


Formato Preferido para las mujeres por rango de edad
45%
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
Sachet
Frasco de vidrio
Doy pack
Envase plástico apretable
Bolsa de 1 kilo
F ENTRE 15 A 25
F ENTRE 26 A 35
F ENTRE 36 A 45
F ENTRE 46 A 55
F MAS DE 55


Formato preferido por hombres
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
Sachet
Frasco de vidrio
Doy pack
Envase plástico apretable
Bolsa de 1 kilo
M ENTRE 15 A 25
M ENTRE 26 A 35
M ENTRE 36 A 45
M ENTRE 46 A 55
M MAS DE 55


Variedad de mostaza que las mujeres estarian dispuestas a comprar
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
Mostaza a la miel
Mostaza al merquen.
Mostaza al ajo
Mostaza al romero
Otra
F ENTRE 15 A 25
F ENTRE 26 A 35
F ENTRE 36 A 45
F ENTRE 46 A 55
F MAS DE 55


Variedad de mostaza que los hombres estarían dispuestos a comprar
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Mostaza a la miel
Mostaza al merquen.
Mostaza al ajo
Mostaza al romero
Otra
M ENTRE 15 A 25
M ENTRE 26 A 35
M ENTRE 36 A 45
M ENTRE 46 A 55
M MAS DE 55

Resumen datos de la investigación

58% de mujeres entre 26 y 35 años consumen mostaza diaria o semanalmente

Son las mujeres sobre 46 años quienes demuestran una preferencia mayor por la mostaza que por la mayonesa, superando su preferencia el 32%

En el caso de los hombres para todos los grupos se observa una marcada preferencia por la mayonesa por sobre la mostaza, siendo el grupo que mas la valora, el comprendido entre 15 y 25 años y el de más de 55, para el primero las preferencias alcanzan el 25%, para el segundo estos alcanzan el 29%

En lo que se refiere a la frecuencia de consumo, las mujeres entre 46 y 55 años, presentan la mayor frecuencia, alcanzando un 35% la opción diariamente, mientras que la opción semanalmente, alcanza el 15%.
El rango comprendido entre los 26 y 35 años, presenta una frecuencia de consumo diaria del 31% y semanalmente del 28%

En general el alimento de consumo preferido con mostaza para los distintos grupos son los sándwiches y completos, que para todos los grupos superan el 40% y que para el grupo de mujeres entre 15 y 26 años alcanzan el 35% de las preferencias, siendo el único caso donde el acompañamiento iguala a los sándwiches.
El otro grupo donde la mostaza para acompañamiento cobra una importancia similar a la del sándwiches es la que corresponde a los hombres entre 26 y 35 años, donde la cifra alcanza el 37%.

El formato preferido por los hombres a excepción del grupo entre 36 y 45 años que prefiere el envase de vidrio, es el Envase plástico apretable (Barril, PET), alcanzando cerca del 35% de las preferencias para los rangos entre los 15 y 35 años.

El envase que sigue en las preferencias corresponde al Doy Pack, el cual es el segundo mejor valorado para los rangos entre 15 y 45 años, mientras que el frasco de vidrio consigue las segundas preferencias en los rangos entre 46 y mas de 55 años, donde alcanza

Primeras preferencias por formato:

- Sachet:
28% mujeres entre 15 y 25 años.
23% mujeres entre 26 y 35 años.

- Frasco de vidrio
36% hombres entre 36 y 45 años
32% hombres mas de 55
28% mujeres entre 46 y 55 años.

- Doy Pack
24% hombres entre 36 y 45 años
23% hombres entre 15 a 25 años
21% hombres entre 26 a 35 años

- Envase plástico apretable (Barril PET)
42% mujeres entre 46 y 55 años.
35% hombres entre 15 a 35 años (2 segmentos)
31% hombres mas de 55 y mujeres entre 25 a 45 años (2 segmentos)

- Bolsa de 1 kg.
25% mujeres mas de 55 años
23% hombres mas de 55 años.

Preferencias de acuerdo a variedad que estarían dispuestos a comprar

Para hombres y mujeres la mayor preferencia se inclina por la mostaza con merquen, con un mínimo del 31% para las mujeres de mas de 55 años, hasta un máximo del 54% correspondiente a los hombres de más de 55 años. Siendo el segundo grupo más relevante el correspondiente a hombres entre 26 y 35 años con un 49% de las preferencias.

VII.III.- Estimación de consumo por canal y formato, de acuerdo al tipo de usuario para cada segmento.

Consumo por canal de venta:
De acuerdo a información entregada por Alfredo Gantz, brand manager de la categoría mayonesas de Unilever Chile Foods, al diario financiero el año 2005, y entendiendo que la mayonesa tiene una decisión respecto al lugar de compra, muy similar a la mostaza, mantendremos su estimación que tiene relación con que el 80% de la mayonesa comercializada en el país se vende a través del canal de los supermercados e hipermercados, mientras que el otro 20% se reparte entre el canal tradicional, donde priman los formatos de sachet de 100 y 200 grs., además de la venta a Food servicies.

Con esto estimamos lo siguiente para el año 2009

Canal	Peso Relativo	Consumo en tons.	Consumo en pesos
Supermercados e Hipermercados	80%	3.440	$ 4.006.265.722
Canal tradicional	15%	645	$ 751.174.823
Otros	5%	215	$ 250.391.608
Total	**100%**	**4.300**	**$ 5.007.832.152**

Ventas (en millones de $)	Frasco vidrio	Sachet 100 grs	Sachet 200 grs.	Doy Pack	Barril Pet NAC	Barril Pet Imp	Bolsa 1 Kg.	TOTAL
año 2009	$ 420	$ 544	$ 602	$ 807	$ 1.562	$ 465	$ 605	$ 5.007
año 2010	$ 441	$ 571	$ 632	$ 847	$ 1.640	$ 488	$ 636	$ 5.258
año 2011	$ 463	$ 600	$ 664	$ 889	$ 1.722	$ 513	$ 668	$ 5.521
año 2012	$ 486	$ 630	$ 697	$ 934	$ 1.808	$ 538	$ 701	$ 5.797
año 2013	$ 510	$ 662	$ 732	$ 981	$ 1.898	$ 565	$ 736	$ 6.087

Consumo estimado por formato y por canal año 2009

	Consumo estimado por canal		
Formato	Supermercado	Tradicional	Food Services
Sachet 100 grs	30%	70%	0%
Sachet 200 grs	50%	50%	0%
Doy Pack	85%	15%	0%
Frasco Ch	85%	15%	0%
Frasco Gr	85%	15%	0%
Barril Nacional	85%	15%	0%
Bolsa 1 Kg	50%	10%	40%

Cuadro resumen de consumo y precios por formato

	Frasco	Sachet 100 grs	Sachet 200 grs.	Doy Pack	Barril Pet NAC	Barril Pet Imp	Bolsa 1 Kg.
Peso relativo	3%	10%	15%	15%	27%	4%	26%
Tons Totales	4300	4300	4300	4300	4300	4300	4300
Tons/formato	129	430	645	645	1161	172	1118
$/gr./formato/C final	$ 4,88	$ 1,90	$ 1,40	$ 1,88	$ 2,02	$ 4,06	$ 0,81
Ventas en millones de $	$ 420	$ 544	$ 602	$ 807	$ 1.562	$ 465	$ 605
Precio prom/formato	$ 651	$ 120	$ 180	$ 290	$ 320	$ 1.008	$ 490
unidades año (miles)	645	4.538	3.346	2.783	4.881	461	1.236
unidades mes (miles)	53	378	278	231	406	38	103

VIII.- Análisis Interno

VIII.I.- Historia de Agroindustrias RGR E.I.R.L

La historia comienza el año 1985 cuando Guillermo Romo empleado bancario con estudios de electrónica, que tras ciertas incursiones el mundo de la venta de publicidad radial a algunos de sus clientes del banco, tiene que elegir al año siguiente dedicarse en un 100% a la venta de encurtidos, actividad a la cuál llegó a través de un primo que tenia una planta de encurtidos en Santiago y con el que durante un año habían estado funcionando a modo de distribuidor. Tras esto decide abrir el giro a nombre de su esposa Distribuidora María Eugenia López, con esto Guillermo decide dedicarse de lleno a la distribución y venta de los encurtidos en la IX región, actividad que desarrolla hasta el año 1992, fecha en que su primo le indica que abandonará el negocio de los encurtidos para dedicarse a la exportación de semillas a Europa, es en este momento cuando Guillermo decide jugársela por la producción y comercialización de encurtidos y viaja a Santiago para que su primo le enseñe y capacite en lo temas productivos. Tras una semana vuelve a Temuco y comienza con el desarrollo de su área productiva, postula a un proyecto de apoyo estatal que finalmente le trajo complicaciones en la gestión de los recursos y tras esto tiene su primer quiebre, entendiendo que era importante mantenerse en el negocio, comienza de nuevo abriendo DIMEL, con el cual reconoce haber alcanzado en su momento ventas del orden de los , actividad que si bien era lucrativa requería de importantes sacrificios familiares y personales, que en ese momento Guillermo estaba dispuesto a asumir. Dadas las características de esta industria la principal diferenciación comenzó en los encurtidos comenzó a ser el precio, los márgenes de contribución empezaron a disminuir y a hacer el negocio poco rentable, esto sumado a complicaciones en pagos por parte de clientes se tradujeron en dos crisis financieras para la empresa. A pesar de estos episodios Guillermo continuo desarrollando su negocio entorno a los pickles, el chucrut, aceitunas y las cebollas perlas entre otros productos. Otro factor relevante en las complicaciones de esta línea de productos es que además requieren tener inmovilizado un espacio importante para alcanzar su punto optimo, considerando además la correspondiente inmovilización del capital, en búsqueda de alternativas a sus flujos comienza a elaborar la Mostaza Dimel, como extensión del mix de productos y entendiendo que podía ser un negocio de mayores márgenes y que optimizaba los recursos de la producción y venta de encurtidos. Convencido de que una línea de productos no le permitiría alcanzar la rentabilidad que buscaba.

Los vaivenes y las caídas de las cadenas de supermercados locales producto de la concentración de su estructura de clientes de ese tiempo le significo nuevamente un traspié.

Hace 2 años se vuelve a parar de la última caída y tiene sus esperanzas puestas en los resultados que le aportará el proyecto IMA del Fondo de Innovación Agraria – FIA, que se adjudicó y que actualmente esta en desarrollo.

Ha realizado importantes modificaciones en su planta de producción e incorporado importantes maquinarias que dispararon su capacidad a más de 4 veces su producción actual.

Con los recursos del proyecto y recursos propios, no sólo adquirió tres nuevas maquinas, sino que modificó la imagen de sus productos, mejoro los envases e hizo un sitio Web para su marca de mostaza Cremos, producto que actualmente presenta una diferenciación que le permite pensar en aprovechar las oportunidades que actualmente le ofrece el mercado.

VIII.II.- Perfil del Propietario

Guillermo Romo demuestra una importante resiliencia y conocimiento de su negocio, además de proyectar un placer por lo que hace, se nota la experiencia por mas de 20 años que tiene en el rubro, destaca su principal interés por el área de producción de la empresa, la cual de acuerdo a sus comentarías es un área que no estaría dispuesto a tercerizar.

Otro punto importante responde a los objetivos individuales de Guillermo y a la etapa que esta viviendo, considera que ya ha trabajado en su etapa mas dura y en estos momentos quiere tomarse el tema con calma, en términos de no estresarse con su trabajo. Tampoco se percibe un objetivo de más largo plazo en términos del legado de la marca o de una visión o misión especifica para su empresa.

Esta motivado y consiente de que tiene que sacar un mayor valor agregado a sus productos, se da cuenta que el pickle no le da margen debido a que lo que se impone es la competencia por precio y no por calidad.

Considera que dada la gran aceptación que tiene la mostaza Cremos en Temuco, esta convencido que lo más importante para que la gente comience a comprar su mostaza es que la gente tenga la oportunidad de probarla. En lo que respecta a s orientación de mercado, entiende que una que el mercado más importante está en Santiago, percibiendo en la logística y comercialización una de sus principales debilidades, entendiendo por esto el sistema de distribución y reposición requeridos para alcanzar los niveles de venta y rentabilidad, para esto siente que debe tener un mix de productos más amplio que haga más atractivos los volúmenes de venta de cada supermercado.

Dado que Guillermo es quien lleva todas las áreas funcionales de su empresa y este trabajo le toma bastante tiempo, reconoce no llevar un orden formal en términos de ventas por cliente y por cada tipo de sus productos siendo sus cifras valores estimados de lo que le ha dado la experiencia de sus 20 años en el negocio, reconoce la importancia de manejar esta información y de acuerdo a la información que entrega esta a la espera del desarrollo de un programa a la medida que le ayude con la administración de su negocio y que dependerá además de que el

sistema sea nutrido periódicamente de la información necesaria, actividad que actualmente no esta realizando en su antiguo sistema de control.

Guillermo considera que a nivel regional la mostaza tiene un posicionamiento muy fuerte y una gran aceptación por parte del mercado. Entendiendo que su marca esta bien posicionada en la región siente que es el momento de aprovechar esto y sacar un producto que actualmente no existe en el mercado, como lo es la mostaza con miel y la mostaza con merken, para lo cuál se asesora con la Universidad Católica de Temuco, para que ésta le desarrolle un merken apropiado para su mostaza.

Tiene plena confianza en que sus nuevos productos tendrán una gran aceptación por parte del mercado, los cuales tienen un toque de cada una, y que reconoce que el mejor uso de estas mostazas estará para acompañarlas con carnes.

Guillermo reconoce que la actividad que más le agrada y que no estaría dispuesto a delegar es producción, donde principalmente realiza el proceso de control de calidad, tanto de la salsa, como de los envases, etiquetas, revisión y mantención de las maquinas.

VIII.III.- Productos

Dentro de su actual línea de productos encontramos: Jugo de limón, Mostaza Dimel, Ketchup Dimel, Ají Dimel, Mostaza Cremos en sus variedades Suave y Fuerte y su nueva variedad de Mostaza Cremos con Merken, además de mantener aun un stock de Pepinos y Chucrut y estar a punto de sacar una Crema de Palta.

Las dos líneas que les ve mayor potencial son la línea de Salsa de la Marca Dimel, en la cual compite por precio y calidad en un segmento medio bajo y la Mostaza Cremos en sus distintas variedades.

En lo que se refiere al desarrollo de nuevos, reconoce que invierte mucho tiempo cuando saca un producto, como ejemplo cuenta que se demoro 14 meses en obtener la calidad actual de Ketchup que tiene, considerando todas las otras actividades que desarrolla.

Además le vende mostaza a su competencia, con una formula propia, vinculo que lleva aproximadamente 3 años y que se traduce en una venta mensual de 1000 kilos aproximadamente, además de eso, a una empresa en Santiago le cambia la mostaza por ají, trueque, con ellos cada 60 días se cambian uno a uno 2500 kg.

Reconoce que con un mix de productos más amplio puede aprovechar economías de escala y a su vez alcanzar mayores volúmenes de venta a los actuales clientes a los cuales esta enfocado como el caso de los supermercados, señala que ningún supermercado le va a comprar $1 millon de un solo producto.

VIII.IV.- Ventas

De acuerdo a su información, sus ventas actuales están del orden de los 5 millones mensuales, lo cual incluye todas sus líneas de productos.

De los cuales las salsas representan el 60% de sus ventas para los últimos 5 meses de los cuales el 40% corresponde a Mostaza Cremos y el otro 60% corresponde a Ketchup, Mostaza y Ají Dimel.

En la línea Dimel estima estar produciendo del orden de 5 mil y 7 mil kilos mensuales, entre mostaza, Ketchup y ají.

La Línea Dimel, actualmente se vende directamente a través de distribuidores que van directamente a comprar la mostaza a la fabrica y que posteriormente la vende a los locales de papas fritas y restaurantes, además de la venta directa realizada por Guillermo a sus clientes tradicionales que son los principales vendedores de papas fritas de la ciudad, quienes reconoce consumen un estimado de 600 kilos mensuales de los tres productos y el formato que compran es el de 1 kilo.

VIII.V.- Competidores

Para la Línea Dimel, reconoce como principales competidores a las marcas JB y Jano, mientras que para la línea de Mostaza Cremos, identifica sus competidores en las Mostazas importadas, de marcas como French o Dijon.

Para él, las principales diferencias de Mostaza Cremos, en comparación con otras marcas nacionales como JB, Helmman's, Jano, Malloa, es que ninguna de ellas cumple con la calidad para ser una mostaza que se ponga en la mesa de una familia de clase media y media alta y que le sea atractivo para comerla con carnes u otros platos.

VIII.VI.- Precios

La empresa maneja 3 listas de precios:

1. Distribuidores, trabaja con 3 distribuidores, que venden aproximadamente un 3 a 5%, estos salen a vender a provincias y compran entre 30 y 50 cajas cada 15 días, siendo una de las ventajas que estos pagan al contado, estos distribuidores han llegado solos a la fabrica a solicitar sus productos. A estos distribuidores les vende un 10% más barato, para que estos apliquen sus propios precios.

2. Negocios grandes de papas fritas: un 10% más que a los distribuidores.

3. Otros clientes, para estos la línea Dimel se vende en formatos de 1 kilo a un precio que oscila entre los y por kilo. Mientras que para Cremos el precio de venta del formato de 1 kg. es de y en los casos de los frascos, el de 200 grs tiene un precio de mientras que el de 350 grs, tiene un precio de

Las comisiones de venta que esta pagando están del orden de y %. A los distribuidores les vende un % más barato.

VIII.VII.- Clientes

Sus mejores clientes para lo que se refiere a Mostaza Cremos son el supermercado Muñoz Hermanos ubicado en Javiera Carrera en la ciudad de Temuco, quienes le realizan pedidos del orden y el Jumbo y Santa Isabel de la misma ciudad quienes realizan pedidos del orden de los en conjunto.

En términos de preferencia de cliente prefiere vender a los distribuidores y a los negocios de papas fritas, principalmente por que a su juicio pagan mejor, al contado o máximo 30 días y es más simple, después vendría Muñoz Hermanos, quienes pagan entre 30 y 45 días, Pizzerías Da Dino, quienes pagan a 30 días y el café central de Temuco, quienes pagan a 7 días.

Los supermercados de cadenas están pagando a 60 y 90 días, Bryc y Sta. Isabel, jumbo entre 60 y 90 días señala

A supermercados aún no llega la nueva línea Dimel. La cual se vende principalmente en formato de kilo, existiendo mostaza y ají en formato de 200 grs.

Hace un año entró a negociar con el supermercado Líder y no sabía que dentro de sus condiciones pedían el Rapel del 15 y 20% dependiendo del volumen de compra. Motivo por el cuál dejó de venderles y que finalmente se tradujo en una política de incorporar dentro de sus costos este ítem.

Además tiene presencia en el mercado de Temuco en un local de venta de productos, donde reconoce que se vende del orden de los 100 frascos mensuales de Mostaza Cremos.

VIII.VIII.- Formatos

Guillermo se ha preocupado de desarrollar distintos formatos para lo que el piensa es la forma en que un segmento más amplio pueda disfrutar de Mostaza Cremos, para esto ha desarrollado desde la bolsa 200 grs. orientada para un consumidor que disfruta de la buena mostaza pero que no tiene los recursos o quiere pagar menos y esta dispuesto a sacrificar estética y practicidad por los costos que estos involucran. Además cuenta con: Doy Pack 250 grs, Frasco de 200 grs., Frasco de 350 grs., y la Bolsa de 1 kilo para restaurantes.

Gracias al proyecto ganado del FIA tiene envases y etiquetas nuevas, con un diseño profesional y mucho más atractivo, anteriormente el diseño de los envases era una bolsa de polietileno para Cremos y nylon para Dimel transparente y el diseño de la etiqueta era hecho por el propio Guillermo.

Los jefes de sala de los supermercados han sido los principales informantes respecto al las necesidades que perciben de la gente.

Sus requerimientos de personal en el corto plazo responden a una persona que lo apoye en lo que se refiere a los repartos y despachos, para toda la región y a la incorporación de otra persona en el área de administración, por que de acuerdo a su visión los números son fáciles de controlar, entendiendo que en la actualidad los actuales volúmenes no han permitido que esta actividad sea rentable y viable.

VIII.IX.- Proveedores

En términos de proveedores para la elaboración de mostaza reconoce tener un número apropiado de estos existiendo alternativas en todas las áreas. Reconoce nunca haber hecho una proyección anual de requerimientos de materias primas y un plan de adquisiciones. Sus compras las va manejando de acuerdo a su stock y los pedidos que tiene, actualmente tiene insumos contemplados para 2 meses considerando su actual volumen de producción.

VIII.X.- Promoción

En lo que se refiere a las actividades de promoción realizadas para la mostaza Cremos, reconoce el positivo impacto que ha tenido el vestir el furgón con la marca y la acogida que ésta tiene en la gente, con anterioridad, sus actividades promocionales se resumen en la publicación de un aviso en el diario local donde comunicaba que la Mostaza Cremos volvía al mercado

Reconoce que en términos de publicidad no ha realizado mucho, destacando que hace aproximadamente 15 años atrás, cuando volvió a lanzar la Mostaza Cremos, saco un aviso refiriéndose a que nuevamente estaba presente Mostaza Cremos y que ésta podía encontrarse en el supermercado.

En una oportunidad realizó el auspicio de un matinal en una radio. Además de esto a realizado degustaciones en supermercados con promotoras, un stand y un horno eléctrico, entregaban vienesas ofreciendo ambos tipos de mostaza. Actividad que realizó en los supermercados Las Brisas en 4 oportunidades y que de acuerdo a su percepción tuvo una excelente acogida. Destaca que esta actividad es importante desarrollarla con la nueva Mostaza con Merken. Recuerda que en esa oportunidad las promotoras llevaban un polerón amarillo y abajo llevaban calzas negras y zapatillas. Esta actividad la realizó hace 12 años atrás.

En lo que se refiere a participación en ferias, recuerda en una oportunidad haber participado en una feria llamada SOFO, donde arrendó en conjunto con una persona que hacia mermeladas un stand para vender mostazas.Considera que dentro de las variedades de Cremos, la que más se va a vender va a ser la con Merken, proyectando que Cremos con Merken debería significar un 50% del total de Mostaza Cremos vendida, seguida de un 25% de cada una de las otras 2 variedades Suave y Fuerte.

VIII.XI.- Objetivos

Al ser consultado acerca de sus objetivos, responde que estos tienen que ver con eliminar la línea de pickles y en términos de ventas, alcanzar en tres años del orden en de los 15 millones mensuales, lo cual representa vender 3 veces más que sus ventas actuales, y mantener una rentabilidad cercana al 100% en la actualidad no le interesaría aumentar más el tamaño y la complejidad de la organización y que este nivel de ventas le permitiría vivir tranquilo, considerando la etapa de su vida en la que se encuentra.

Tampoco descarta la posibilidad futura de venta de la empresa si es que la oferta cumple con sus expectativas, lo cual estará directamente relacionado con los resultados que vaya obteniendo con este nuevo escenario, para lo cual reconoce como potenciales interesados a los actuales participantes líderes del mercado o alguna empresa que de presencia a nivel nacional y que tenga una mezcla de productos complementaria.

IX.- Cadena de Valor de La Empresa

IX.I.- Actividades de apoyo

IX.I.I.- Infraestructura

Actualmente la empresa cuenta con la infraestructura básica requerida para dar cumplimiento a los objetivos de los 2 primeros años, ciertamente que requerirá adaptar de mejor forma sus espacios, para aprovechar y optimizar sus procesos y que estos le permitan ser más eficientes ante aumentos de la actual demanda y manejos de las distintas líneas de productos, esto pensando en los volúmenes para abordar el mercado nacional. En lo que respecta a una potencial exportación, deberá revisar su infraestructura y ver una posible reformulación que le permita aumentar su capacidad instalada. No se descarta la posibilidad futura de un posible cambio a un lugar que le permita poder crecer más dado que el actual espacio esta ubicado dentro de un sector residencial que dificulta pensar en una mayor industrialización. Para alcanzar mayores volúmenes de producción se ve necesario trasladarse a otro terreno y construir o adaptar una planta, con la debida línea de procesos.

IX.I.II.- Organización Gestión de recursos humanos

En términos de organización se requiere revisar y estructurar la organización de manera de hacerla más eficiente, distribuir actividades y determinar funciones, entendiendo que actualmente todas las áreas funcionales están a cargo del propietario únicamente siendo apoyado en algunas funciones por 3 personas que lo ayudan en términos de producción, envasado y actividades varias dentro de la planta.
Se considerará fundamental poner énfasis en el apoyo ya sea externo de profesionales de ingeniería en alimentos, para que propongan y contribuyan al desarrollo de los nuevos productos y a su vez contribuyan con el control de la calidad de los producto actuales.
Fundamental a su vez se considera el contar con un jefe o encargado exclusivamente del área de producción, un encargado exclusivo del área de administración y un jefe comercial o de venta. Siendo requerido que para esto se incorporen nuevos integrantes, dado que si estas actividades las sigue desarrollando todas el propietario, ciertamente impedirán el logro de los objetivos propuestos.
Por otro lado se requerirá de mayor personal para las áreas productivas y de apoyo logístico, en una primera etapa se considera la inclusión de 2 personas para esta área.

IX.I.III.- Desarrollo Tecnológico

El contar con un apropiado desarrollo tecnológico es fundamental pensando en alcanzar mayores volúmenes de producción y venta para alcanzar economías de escala que actualmente se ven muy distantes, este desarrollo tecnológico se

considera que debe darse en toda las áreas de la organización, entendiendo con esto que si bien se han incorporado nuevas maquinarias que permiten pensar en grandes volúmenes, ciertamente se hace necesario el hecho de replantear los procesos productivos, por otro lado lo que se refiere a la sistematización y manejo de la información debe incorporar sistemas computacionales que permitan una toma de decisiones y proyecciones más informadas.
Se requiere de una envasadora que permita automatizar el proceso y desarrollar nuevos formatos de manera flexible, maquina que de acuerdo a la información ya esta en negociaciones para ser adquirida. Además se requiere de un sistema informático que permita ordenar temas comerciales de pedidos, facturación entre otros.
Por otro lado el hecho de que una de las claves de la estrategia competitiva para la línea Cremos Gourmet será la diferenciación por el lado del desarrollo de nuevos sabores, será clave el contar con las herramientas necesarias que permitan ir identificando, desarrollando y probando y ajustando estos nuevos sabores.

IX.I.IV.- Abastecimiento

El abastecimiento y negociación con los distintos proveedores de las materias primas es otro punto clave, principalmente pensado en que se deben mantener altos estándares de calidad y que los proveedores de materias primas deben estar a la altura y cumplir con los requisitos de estos. Se debe comenzar a manejar y probar nuevas alternativas que permitan no depender de pocos proveedores, pero que a su vez mantengan inalterable la calidad del producto. Por otro lado nuevamente el hecho de que la nueva línea incorpora el desarrollo de nuevos sabores, se deberá considerar este factor a la hora de comenzar con la producción de estos nuevos sabores, entendiendo que la disponibilidad y la calidad de los mismos estará asegurada, será interesante el desarrollo y evaluación previa de estos proveedores, de manera que en el camino estos vallan en paralelo. Por otro lado se requiere de un seguimiento al plan de producción que evite cualquier carencia de materias primas que impidan dar cumplimiento a los pedidos, o que se traduzcan en mayores costos de producción que vayan reduciendo considerablemente las ganancias y el cambio en las reglas el juego con los canales de distribución y venta.

Se deben tomar los resguardos necesarios para prevenir cualquier tipo de falta de materias primas que altere el buen funcionamiento de la empresa.

Punto clave tiene que ver con los proveedores de los envases, siendo clave el estar constantemente investigando a aquellos que estén desarrollando nuevos y atractivos formatos y que permitan fortalecer una eventual ventaja competitiva a través de la búsqueda de envases diferenciados y coherentes con la propuesta de valor de la marca. Es importante el estar al tanto de estos nuevos desarrollos y de las nuevas tendencias del mercado de manera de ir no sólo adaptando formatos, sino proponiendo nuevos.

IX.II.- Actividades Primarias

IX.II.I.- Logística de entrada

En este punto será clave el manejo de los planes de producción, inventarios y pedidos, entendiendo que existirán una gama de más de 15 formatos distintos para al menos 4 líneas de productos, el manejo, almacenamiento y buena disposición de las materias primas para que estas estén en buenas condiciones es fundamental. En este punto se ve fundamental la estandarización de los procesos desde que se inician los pedidos de materias primas, hasta que se comienza con la producción, de manera que estos permitan una mayor sistematización que permita alcanzar una mayor eficiencia.

IX.II.II.- Operaciones

Establecer un manual de procedimientos y procesos con calendarios de producción, responsables y cumplimientos de objetivos diarios, en términos cualitativos y cuantitativos será fundamental para alcanzar una mayor eficiencia, optimizar la cadena de producción se traduce en menores tiempos, errores y recursos, que podrán traspasarse tanto al valor de los productos como a aumentar la rentabilidad de los mismos, el control de calidad en cada una de las etapas del proceso será un punto fundamental para la mantención de los estándares de calidad requeridos, los procesos de limpieza y mantención de las maquinas deberán programarse periódicamente y deberán contemplar los tiempos necesarios para hacerse como corresponden, el manejo de los distintos insumos tanto de materia prima como de envases y etiquetas, reducirá las perdidas y hará más eficiente el proceso. Es importante entender que todos los procesos desde la producción, envasado, sellado, etiquetado y apilado, requieren de una constante revisión para reducir mermas de tiempos y recursos, de manera que se puedan ir identificando y corrigiendo a tiempo posibles inconvenientes y cuellos de botella.
Aquí los planes de trabajo, actividades y responsables deberán estar claramente identificados y sociabilizados, de manera que toda la organización este involucrada con una mayor estandarización de los procesos.
Entendiendo que se estarán desarrollando nuevos productos, se deberán contemplar periodos de prueba, que permitan validar la salida de estos nuevos sabores a través de procesos establecidos y formales.

IX.II.III.- Logística de Salida

El control de calidad de los productos terminados, deberá permitir identificar claramente los puntos donde pueden haber ocurrido ciertas fallas, se considera importante el mantener un orden de acuerdo a lotes de producción que permita ante cualquier eventualidad una acción pronta y segura, que implique asumir las menores perdidas posibles. Clave es el punto de la estandarización en la calidad del producto terminado y en la coherencia de esta calidad con los otros procesos

vinculados a la presentación e imagen de las mostazas y a la conservación de sus condiciones óptimas como lo son el período requerido de reposo para que la mostaza alcance una madurez minima en su sabor. Preocuparse que los productos terminados, sean entregados en las condiciones estipuladas con los comerciantes será un punto clave para mantener buenas relaciones comerciales.
Por otro lado será fundamental el manejo de los pedidos en términos de las cantidades y mezclas de productos que obtengan las mejores rotaciones en los distintos puntos de venta, teniendo la capacidad de generar sistemas de información que permitan la retroalimentación necesaria respecto a los productos que están tendiendo mayores rotaciones.

IX.II.IV.- Marketing

Entender a nuestros clientes actuales y potenciales, desde sus necesidades y la evolución de sus hábitos, costumbres y preferencias será clave para el desarrollo, crecimiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa, partiendo por la orientación hacia el cliente que se debe aplicar a todos los procesos de la empresa, entender los ciclos de vida de nuestros productos, la necesidad de vanguardia, de penetración a nuevos mercados y las líneas de productos que están siendo más valoradas será clave para mantenerse en el tiempo. La coherencia entre la calidad del producto, su envase, comunicación, disposición en el punto de venta, incentivos a sus distribuidores y canales, harán que los objetivos propuestos se vean mas alcanzables y que las ventajas competitivas se fortalezcan. La identificación de nuevos mercados, tanto nichos nacionales como el desarrollo de algún mercado internacional, deberán ser analizados con la conciencia de la importancia que estos tienen. Las líneas de productos más débiles en términos de ventajas competitivas y que las tendencias del mercado y del entorno, demuestren que es mejor abandonar para fortalecer otras, deberán ser revisadas y analizadas con la profundidad necesaria, para esto será fundamental el contar con la recopilación y manejo de la información que permita tomar estas decisiones de manera objetiva. Las estrategias propuestas y desarrolladas para alcanzar los objetivos establecidos deberán ir en todo momento alineados con los principios y valores de la empresa de manera de entregar constantemente a todos quienes participantes de esta organización, una personalidad clara en términos de calidad e innovación, manteniendo siempre un respeto por el entorno y una preocupación por quienes forman parte de esta.
Se contempla la implementación del plan de marketing estratégico, considerando las eventuales modificaciones que tanto internamente como de forma externa vayan surgiendo y entendiendo que estos planes sirven de guías para el actuar y que necesariamente deben ser revisados y adaptados constantemente.
La gran importancia que ocupan los canales de distribución y la presencia y mantención en el punto de venta revisten una preocupación aparte y donde se debe poner énfasis especial, entendiendo que esto debe venir acompañado de una promoción que permita dar a conocer el producto, por su parte entender bien a que segmentos están enfocados los distintos formatos y marcas permitirá ir moviéndose con mayor certeza y cubriendo de mejor forma las necesidades de estos y por cierto alcanzando de manera más optima los objetivos propuestos.

IX.II.V.- Servicio

El servicio será un punto fundamental para sostener una ventaja competitiva, entendiendo las necesidades de los participantes a los cuales estamos avocados, entendiendo por esto a los distribuidores, supermercados, tiendas tradicionales y los Food Services, siendo estos 2 últimos donde de alguna forma se puede marcar más la diferencia, dadas las características de tamaño de estos mismos y sus condiciones tan propias de cada uno. Aquí se pueden mantener diferencias en puntos como el almacenamiento, la distribución y entrega, los programas de pagos, el potenciamiento de sus espacios físicos y la comunicación mantenida entre otras, por lo cuál es prioritario un enfoque hasta estos, como un cliente importante al cual se le agrega valor por el servicio. Fundamental es el cumplimiento de plazos, así como el manejo apropiado de las confianzas depositadas, para que estas no mermen la calidad del servicio. El mantener una comunicación fluida, directa y amena con los distintos actores permitirá ir rescatando de mejor forma las evoluciones de la industria y los potenciales cambios o correcciones que pueden ir siendo requeridos.

IX.II.VI.- Proceso de cambio

El proceso de cambio debe tener la fluidez y certeza que esto genera una mayor percepción de valor de la empresa, entendiendo que si bien pueden existir algunas desviaciones lo más importante tiene que ser mantener a nuestros clientes satisfechos, lo cuál no quiere decir que se deban aprovechar para utilizar estos procesos de cambio de mala forma, es por esto que el proceso deberá estar estipulado cuando ocurre y cuando no, las condiciones y plazos en los cuales estos se llevan a cabo, así como los procedimientos a seguir dependiendo de las características de cambios de los mismos. En un futuro es importante evaluar un posible teléfono o mail con un servicio de atención al cliente donde se puedan recibir estos reclamos o sugerencias, por otro lado el manejar esta comunicación y dar facilidades a los distribuidores y canales, se transformaran en un pilar que fortalecerá la ventaja competitiva, entendiendo que se debe facilitar el proceso de cambio, sin que esto se transforme en una merma injustificada.

X.- Factores críticos de éxito y ventaja competitiva

X.I.- Fuentes de ventaja competitiva

- Desarrollo de proveedores
- Know how operacional
- Receta, Sabor
- Imagen de marca
- Diferenciación

X.II.- Factores críticos de éxito

- Investigación y desarrollo de nuevos sabores
- Canales de distribución y venta
- Estructura organizacional acorde
- Estándar de calidad homogéneo
- Coherencia

X.III.- Ventaja competitiva

1. Ser la marca de mostazas gourmet de Chile, que mejor rescata los sabores más propios de nuestra gastronomía.

2. Una receta, sabor y calidad de la mostaza superior a las otras desarrolladas en Chile.

3. Especialización en el desarrollo de nuevas mostazas.

XI.- Resumen de fortalezas y debilidades percibidas

XI.I.-Fortalezas

- Experiencia de más de 20 años en el rubro de la producción y comercialización de encurtidos y salsas.
- Mix de productos y sus respectivos formatos.
- Capacidad innata para la innovación constante y el desarrollo de nuevos productos, ejemplo Mostaza con Merken.
- Posicionamiento de la Marca Cremos en la IX región.
- Formula de la Mostaza Cremos.
- Resiliencia de parte propietario.
- Equipos e instalaciones para triplicar o cuadruplicar su actual producción.
- Calidad de sus productos.
- Base de actuales clientes.
- Nueva imagen y envases para Línea Cremos y Dimel.
- Proyecto IMA adjudicado.
- Muy baja tasa de devoluciones y pérdidas.

XI.II.- Debilidades

- Carencia de orden administrativo y de sistemas formales de organización y manejo de información para la toma de decisiones.
- Falta de planificación estratégica formal, inexistencia de un plan de negocios y principalmente carencia de un plan de marketing y un plan de producción.
- A excepción de un apoyo en términos del sellado de los productos y ciertas etapas menores en el proceso productivo, todas las otras actividades son llevadas a cabo por su propietario.
- Resistencia a delegar funciones que generan menor valor.
- Necesidad de una selladora.
- Falta de un plan de producción formal y un plan de manejo de stock para grandes pedidos.
- Sus actuales características de producción a pedido impiden que la mostaza Cremos, permanezca el tiempo óptimo de reposo (cerca de 1 mes) para fortalecer las características organolépticas propias de la mostaza.
- Necesidades de profesionalizar la empresa en las distintas áreas funcionales.
- Los actuales formatos presentan una gama muy amplia de ofertas del mismo producto en distintos formatos, bajo la misma marca, lo cual genera una confusión respecto a las características propias de la marca.
- No posee el formato de barril o PET, dentro de su mix de productos, lo cual lo deja fuera de un porcentaje importante dentro del mercado.
- Falta de orientación hacia el consumidor.
- Falta de un canal de distribución y venta que le permita mejorar su cobertura y presencia en punto de venta.
- Distancia a Santiago, lo cual aumenta costos de transporte y almacenamiento.

XII.- Planteamiento estratégico empresa y línea de productos.

XII.I.- Visión

"Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como la mostaza gourmet que mejor realza los sabores propios de la gastronomía y cultura chilena"

Otra alternativa similar sería:

"Elaborar la crema de mostaza que mejor resalta los sabores más típicos de Chile"

XII.II.- Misión

"Ser el complemento ideal para quienes buscan incorporar a sus comidas, innovadores toques saludables de los mejores sabores de Chile a través de una mostaza"

Otra alternativa similar sería:

"Ofrecer a paladares nacionales y extranjeros la mejor fusión entre una fina crema de mostaza y los sabores más Representativos de la gastronomía tradicional chilena"

XII.III.- Filosofía

Nuestras mostazas buscan ser un referente gastronómico para quienes buscan rescatar los sabores más propios de Chile en la mejor base de crema de mostaza. Por lo cual los énfasis de nuestras mostazas estarán siempre en la constante búsqueda de nuevos sabores originales, con identidad, naturales y sin aditivos y en la mejor forma en que estos se integran a la mejor crema de mostaza de origen nacional.

XII.IV.- Justificación

En nuestro país existen un sin número de sabores representativos de la gastronomía nacional, el ofrecerles a estos una base de crema de mostaza que calce a la perfección se transforma en un producto altamente diferenciado y que a su vez mantiene una coherencia con una filosofía de desarrollo, que permite abordar lineamientos de investigación y desarrollo. Siguiendo el ejemplo de países con mayor tradición de mostaza se marcara una pauta clara siendo los primeros en nuestro país en especializarse en mostazas de variados sabores propios de Chile.

XII.V.- Estrategia competitiva

La estrategia competitiva para la línea Cremos será de ESPECIALISTA, entendiendo que será la primera empresa nacional dedicada exclusivamente al desarrollo de mostazas de mayor calidad y de sabores representativos de Chile.

En lo que se refiere a la línea Dimel, la estrategia apuntara más a bajo costo pero incorporando diferenciación entendiendo por esto la incorporación futura de sabores y el desarrollo de nuevos formatos, además de una clara orientación al consumidor, situación que actualmente no se da con los actores en el mercado nacional.

XII.VI.- Estrategia Genérica

La estrategia genérica corresponderá a DIFERENCIACIÓN, entendiendo por esto que será la primera y única empresa nacional especializada en la producción de mostazas con sabores propios de Chile, sobre una base de crema de mostaza superior en calidad a las actuales mostazas nacionales.

XII.VII.-Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento se vinculara a la línea de productos, para la línea Cremos, en una primera etapa se busca la penetración de mercado a través del aumento de la cobertura y la presencia en puntos de venta, principalmente lo que se refiere a supermercados, además se busca incursionar en nuevos mercados como el de mostazas Premium o gourmet, así como el mercado internacional, a través del desarrollo de nuevos productos como lo es la línea Cremos gourmet de mostazas con sabores especiales. Por otro lado esta la línea orientada al mercado institucional donde la estrategia también será de penetración de mercado y que se vislumbrar desarrollar a través de la generación de una línea especifica para este mercado y por ende un encargado del desarrollo de esta área con sus respectivos requerimientos.

XII.VIII.- Promesas y propuestas de valor

Mostaza Cremos

Cremos esta pensada para la gente que busca constantemente sabores nuevos que realcen el sabor de sus comidas, y que a su ves sean saludables, ya sea través de su uso en un rico sándwich, cambiando el carácter al acompañamiento de un almuerzo, marcando la diferencia junto a los aperitivos o poniendo el toque de distinción a sus recetas de carnes.

Mostaza Cremos Gourmet

Es una exquisita crema de mostaza que integra los sabores más destacados y representativos de la gastronomía chilena para disfrutar de ellos en toda ocasión.

Mostaza Cremos esta pensada...

- *Para todos quienes buscan dar un toque entretenido y diferente a sus cocktails y comidas.*
- *Para los que buscan romper la rutina de sus comidas con nuevos sabores.*

Mostaza Cremos es...

- *Una exquisita crema de mostaza baja en calorías de variados y ricos sabores.*
- *Más rica y más saludable.*
- *Más rica, más sana.*
- *La mejor solución para poner sabor a tus comidas*

Llamados potenciales

"Ahora comer rico es también comer sano.
Mostaza Cremos... quedan bien con todo."

"El toque que hace más ricas tus comidas.
Cremos, Rompe la rutina."

"El toque que hace diferente tus comidas.
Con Cremos, Rompe la rutina."

"Comer saludable, es también comer rico
Cremos, el secreto de lo rico."

La propuesta de valor se debe centrar en:

- Coherencia
- Compromiso
- Creatividad
- Comunicación.
- Consistencia

XIII.- Plan Comercial

La estrategia comercial se basara en etapas que permitirán el logro de los objetivos propuestas, estas etapas buscan lo siguiente:

XIII.I. Objetivos por etapas

- Objetivos Etapa 1

Aumentar la participación en supermercados del barrio alto de la ciudad de Santiago, así como en los principales supermercados de la V a la X región. Alcanzando al menos un 30% de estos puntos de venta.

La estrategia se basará en aumentar las coberturas y presencia en el punto de venta, además de reforzar con promotoras y un stand debidamente diseñado con la gráfica de la marca.

En lo que se refiere al canal tradicional para la línea Dimel el objetivo es similar, buscando alcanzar al menos el 30% de puntos de venta cercanos al mercado objetivo ubicados entre la quinta y la décima región.

Una vez alcanzada esta cobertura y penetración la idea es continuar ampliando la cobertura hasta llegar al 50% en ambas categorías, esto se prevé haciendo importantes descuentos y promociones a los mismos supermercados, entendiendo que uno de los puntos clave el lograr que la gente la pruebe y se costumbre a consumirlas.

- Objetivos etapa 2

Fortalecer la imagen de marca, a través del desarrollo de un plan de medios que incorpore avisos de radio, vía publica, punto de venta, prensa e Internet.

Penetrar en la red de Supermercados JUMBO, manteniendo presencia en el 100% de los supermercados JUMBO desde Valparaíso a Puerto Montt. Además mantener presencia en el 50% de supermercados Santa Isabel, más enfocados en el perfil del mercado objetivo.

- Objetivos etapa 3

Dar a conocer la mostaza a nivel internacional, a través de la participación en importantes ferias de alimentos europeas y norteamericanas

Llegar al año 5 con un 75% de presencia en los puntos de venta más relevantes, desde la quinta hasta la décima región.

XIII.II.- Objetivos Comerciales

En un plazo de 5 años, estar exportando las primeras partidas de mostazas Cremos Gourmet.

Desarrollar al menos 4 nuevos sabores por año, hasta alcanzar al año 5 una gama de 20 sabores.

XIII.II.I.- Objetivos de posicionamiento

- En un plazo de 5 años estar posicionados en la mente de al menos un 30% del mercado objetivo como la mostaza de procedencia nacional que mejor rescata los sabores propios de Chile.

- Ser percibidos por las personas pertenecientes al grupo ABC, C2 y C3, como el complemento saludable de mejor e innovadores sabores para sus comidas.

XIII.II.II.- Objetivos de cobertura

- En un plazo de 5 años contar con una cartera de supermercados que asegure una penetración de al menos el 70% de la zona geográfica definida entre la V y la X región.

XIII.II.III.- Objetivos de rentabilidad

- Alcanzar al año 5 una rentabilidad anual por sobre el 30%.

XIII.II.IV.- Objetivos de venta

Ventas Proyectadas a 5 años en pesos.

	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas					
Ventas mensuales promedio					
Participación de mercado mostazas *					

Se estima un incremento en las ventas del % anual, y un crecimiento del mercado igual al % anual.

Objetivos de Ventas de mostaza totales estimadas en kilos

	2009	2010	2011	2012	2013
ANUALES					
MENSUALES					
DIARIAS					

Ventas anuales estimadas por formato en unidades

	2009	2010	2011	2012	2013
Sachet 100 grs					
Sachet 200 grs.					
Doy Pack					
Barril Pet					
Frasco					
Bolsa 1 Kg.					

Ventas totales estimadas mercado nacional por formato

XIII.II.V.- Objetivos de participación de mercado por formato

PARTICIPACIÓN DE MERCADO/FORMATO	Frasco Vidrio	Sachet 100 grs	Sachet 200 grs.	Doy Pack	Barril Pet NAC	Bolsa 1 Kg.	PART.MERCADO TOTAL
2009	5,0%	2,0%	2,0%	0,5%	0,5%	5,0%	**1,7%**
2010	7,5%	3,0%	3,0%	0,8%	0,8%	7,5%	**2,5%**
2011	11,3%	4,5%	4,5%	1,1%	1,1%	11,3%	**3,5%**
2012	16,9%	6,8%	6,8%	1,7%	1,7%	16,9%	**5,0%**
2013	25,3%	10,1%	10,1%	2,5%	2,5%	25,3%	**7,2%**

Objetivos de venta de mostaza por marca para el año 2009.

	Ventas por marca	Peso Relativo
Dimel Dimel Food services Cremos tradicional Cremos Gourmet		
TOTAL		

Nota: Los montos estimados corresponden a las estimaciones exclusivamente de la mostaza y no incluyen otras salsas.

Ventas proyectadas por formato y canal en unidades año 2009

	Consumo estimado por canal unidades			
Formato	Supermercado	Tradicional	Food Services	**TOTAL**
Sachet 100 grs				
Sachet 200 grs				
Doy Pack				
Frasco Ch				
Frasco Gr				
Barril Nacional				
Bolsa 1 Kg				

Ventas proyectadas por formato y canal en pesos al año 2009

	Consumo estimado por canal en pesos				
Formato	**Supermercado**	**Tradicional**	**Food Services**	**TOTAL**	**Participación Por Formato**
Sachet 100 grs					
Sachet 200 grs					
Doy Pack					
Frasco Ch					
Frasco Gr					
Barril Nacional					
Bolsa 1 Kg					

Ventas por canal año 2009

	Ventas por canal	Participación por canal
Supermercado		
Tradicional *		
Food Services		
Total		

* Se consideran las tiendas gourmet, mercados y ferias libres entre otros.

XIII.III.- Estimaciones De Ventas Por Tipo De Consumidor

Consideraremos para la estimación de consumo por usuario, distintos niveles de consumo por cada formato, considerando por ejemplo que un Heavy user en el formato sachet consumirá un promedio de 2 sachet 100 grs. Por mes, un Medium user, consumirá un promedio de 1 sachet de 100 grs. Por mes y un Light user consumirá ½ sachet en promedio al mes.

El siguiente cuadro resume las estimaciones de consumo para cada tipo de usuario por el formato en cuestión.

	Consumo unitario por formato, por tipo de usuario al año		
Formato	**Heavy**	**Medium**	**Light**
Sachet 100 grs	24	12	6
Sachet 200 grs	24	12	6
Doy Pack	18	9	5
Frasco Ch	18	9	5
Frasco Gr	12	6	3
Barril Nacional	18	12	6
Barril Importado	12	6	3
Bolsa 1 Kg	12	6	3

El siguiente cuadro demuestra el objetivo de perfil de usuarios por formato que sería necesario fidelizar para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

Nº DE CONSUMIDORES OBJETIVO POR TIPO Y FORMATO AÑO 2009				
Formato	**Heavy**	**Medium**	**Light**	**TOTAL**
Sachet 100 grs	2.161	2.161	2.161	6.484
Sachet 200 grs	1.593	1.593	1.593	4.780
Doy Pack	438	438	438	1.313
Frasco Ch	507	507	507	1.521
Frasco Gr	768	768	768	2.304
Barril Nacional	678	678	678	2.034
Bolsa 1 Kg	2.944	2.944	2.944	8.833
TOTAL	9.090	9.090	9.090	27.269

XIII.IV.- Estrategia Comercial

XIII.IV.I.- Política de Producto

XIII.IV.I.I.-Marcas

Se sugiere incorporar a la estrategia competitiva de la empresa, una nueva marca que permita competir en el mercado gourmet de mostazas y que a su vez permita reforzar el posicionamiento de marca de Cremos y poder llegar con esta a otros segmentos, la idea es mantener la marca base Cremos e incorporar un apellido para la línea correspondiente al actual formato de frasco de vidrio y que sería la línea en la cual se irían aplicando las innovaciones y el desarrollo de nuevos sabores, de esta forma se elimina la incongruencia en formatos, productos y marcas y se mantiene presencia en los distintos segmentos.

Con esto las marcas sugeridas serían.

1. Dimel
2. Dimel Food services
3. Cremos Tradicional
4. Cremos Gourmet

Además de estas marcas se considera fundamental el explorar y analizar en profundidad el mercado de las marcas propias con algunas cadenas de supermercado como Jumbo, considerando la actual realidad del mercado y las tendencias en términos de participación de mercado que están alcanzando este tipo de mostazas en los mercados más desarrollados en el exterior.

XIII.IV.I.I.I.- Dimel

La marca Dimel, responderá a los requerimientos de aquellos amantes del condimento de mostaza que buscan la mejor mostaza a un precio bajo, esta pensada para aquellos que buscan un sabor especial para mejorar el sabor de sus comidas pero a un precio acorde con su bolsillo.
Esta marca deberá buscar acercarse a la gente, a través de la adaptación de su estrategia a cada consumidor.

Esta marca estará enfocada principalmente en los consumidores pertenecientes a los estratos socioeconómicos D y E, incorporando aquellos jóvenes, estudiantes universitarios pertenecientes a estratos C3.

La marca deberá reflejar conceptos de que lo más rico no tiene por que costar más caro, el lenguaje debe ser cercano, directo y sencillo.

Promesas tipo

"Hacemos más ricas tus comidas"

"Con Dimel, todo queda mejor"

"Dimel contigo, Dimel"... con todo, pensando en el formato personal de unos 30 grs, pensando en aquellos que disfrutan de un sándwich con una buena cantidad de mostaza o aquellos que la comparten entre 2.

Sachet 100 grs., principalmente pensado para satisfacer jóvenes entre 15 y 25 años, lo ideal es orientarse a este segmento, siendo coherentes tanto en las promesas como en sus canales de venta, cercanos a poblaciones o sectores de estudiantes, etc., por ejemplo sería ideal que en los locales de comida rápida que estos frecuentan, los potes, estén debidamente presentados con la marca y en algunos podría existir la posibilidad de incorporar afiches.

Por otro lado en lo que respecta a los puntos de venta del canal tradicional, mostrar la imagen de un joven de unos 22 años comiendo con mostaza Dimel y dejar espacio para mostrar los formatos e incorporar el precio, puede ser una estrategia a seguir.

La idea es potenciar los puntos cercanos a mayores concentraciones del perfil de estos estudiantes, entendiendo por esto sectores residenciales con pensiones, cabañas, arriendo de piezas, entre otros, así como puntos cercanos a las universidades e institutos.

La posibilidad de entregar formatos más pequeños entre 15 y 20 grs. podría ser una buena alternativa, para el uso inmediato, principalmente pensado para aquellos que suelen comprar en estos puntos de venta sándwiches preparados, en un futuro evaluar este formato puede ser un interesante nicho, dado su bajo precio y la necesidad que cubre, podría salir a un valor del orden de los $80, con lo cual le cambia el sabor a su sándwich.

Para los formatos más pequeños se consideran display de unas 50 unidades. Similares al café en sobre.

Sachet 200 grs. Al igual que el sachet anterior puede servir para los consumidores jóvenes pero que presentan un mayor consumo, además de esto se incorporan trabajadores.

Este formato se considera para individuos del mismo segmento pero que al menos se consume 200 grs. A la semana, o para aquellas familias donde al menos 2 integrantes consumen mostaza diariamente, pensando en locales de venta pertenecientes al canal tradicional.

Estrategias potenciales Dimel

Acercarse a alguna cadena de supermercado que aún no cuente con marca propia en lo que respecta a mostaza, si bien jumbo presenta marcas propias, en lo que respecta a mostazas aun no cuenta con una.
El hecho de que ya exista algún tipo de vínculo con esta cadena de supermercado podría suponer un respaldo en términos que avalen a calidad del producto.

Otra alternativa de marca propia sería la nueva cadena DECA BRYC, que considerando el segmento al cual esta orientado y las características propias de la economía podrían transformarse en una excelente oportunidad de mercado.

Requerimientos:

- Nuevos Formatos
- Cajas contenedoras o display
- Afiches

XIII.IV.I.I.II.- Dimel Food Services

Línea especialmente desarrollada para la venta a restaurantes, locales de comida rápida, fuentes de soda y casinos. Busca entregar una solución institucional de gran calidad, entendiendo los requisitos de la industria en términos de su disponibilidad y el manejo de inventarios.
Los formatos disponibles para este canal, responderán a los formatos de 1 kg. a excepción de aquellos locales con mayores volúmenes de consumo donde pueda existir la alternativa de envasarlos en baldes de 22 kg.
La idea es poder ofrecer a este mercado toda la línea Dimel.

Promesa básica:

"Sabores más ricos y más sanos"

XIII.IV.I.I.III.- Cremos Tradicional.

Se propone que la actual mostaza Cremos se comercialice en los formatos Doy pack y barriles plástico para competir en el mercado de mostazas tradicionales de precios intermedios, entendiendo por esto que la estrategia competitiva apuntaría a ser la mejor mostaza nacional, siendo a su vez mas económica que las mostazas importadas, se proyecta que en la primera etapa hasta que las estrategias del plan de marketing se comiencen a implementar y mientras dure la crisis económica, la demanda por esta mostaza se mantendrá en niveles inferiores, entendiendo que será una excelente alternativa para quienes compraban mostazas importadas, que ahora con el alza del dólar cuesta entre un 20 y 30% más.

Esto se complementará con el trabajo en el punto de venta, principalmente en lo que respecta a promotoras y pruebas, además de lo que se refiere a lograr un mayor espacio en góndolas.

Para una segunda etapa se contempla la contratación de cabeceras o islas que permitan fuerte salida de productos, entendiendo que el objetivo es que la gente pruebe la mostaza.

El objetivo de agregar el apellido tradicional, es para poder competir en esta categoría sin perder el posicionamiento en la categoría más arriba que corresponde a las mostazas gourmet y donde la oferta nacional es nula, pero a su vez es importante abrir el abanico para quienes puedan llegar inicialmente a la gourmet y que después quieran probar la tradicional o viceversa.

Esta mostaza está orientada para quienes conocen y son amantes de la buena mostaza, aquellos que buscan ponerle un toque de sabor diferente a sus comidas y que reconozcan en esta mostaza un sabor único.

El hecho de que cada vez menos adultos coman en sus hogares, hace pensar que este producto puede estar más orientado a regiones y a algunos restaurantes (en formato barril), pensando en un segmento, C3, C2 y ABC1.

XIII.IV.I.I.IV.- Cremos Gourmet

Con el objetivo de generar una línea Premium que potencie y la haga más competitiva con las mostazas importadas y que a su vez potencie el posicionamiento de la marca para en algunos casos incorporar consumidores de Cremos tradicional y viceversa, se considera clave el competir en esta categoría exclusiva y específicamente con un producto diseñado para competir con las mostazas importadas y que a su vez tendrá las características diferenciadores de los distintos sabores. Entendiendo que los tiempos de corto plazo que se viene no son los más auspiciosos, es que se propone una estrategia de precios comparativamente similares a los que serían las mayonesas importadas, de manera que el riesgo de probarla no sólo no sea tan alto, sino que podamos generar consumidores de Alto consumo con un precio que le permita repetir su compra al menos 1 o 2 veces al mes.

Se propone que en el corto plazo se trabaje en la base de estos productos para el mercado internacional, siendo clave la determinación del o los mercados más atractivos, en este escenario se recomienda generar alianzas con los exportadores actuales del sector alimentos a nivel nacional, para establecer relaciones comerciales que permitan introducir esta línea en los mercados extranjeros.

Para el caso de nuestro país esta mostaza deberá estar en los supermercados en donde existe presencia de mostazas importadas.

Aquí es donde será clave el desarrollo de nuevos sabores

Mostaza Cremos gourmet

Es la crema de mostaza más fina de Chile que además de contar con una tradición de más de 50 años en el mercado nacional cuenta con crema de mostaza con los sabores más propios de Chile.

Dentro de estas encontramos los siguientes ejemplos:

- Cremos Gourmet al Merken.
- Cremos Gourmet al Ajo Chilote.
- Cremos Gourmet a la miel de Ulmo.
- Cremos Gourmet al Piñón Ahumado.
- Cremos Gourmet al Salmón De Río.
- Cremos Gourmet a la Cerveza Ale.
- Cremos Gourmet al Calafate.
- Cremos Gourmet al Arándano.
- Cremos Gourmet a la murta.

La idea es que todos estos sabores sean naturales, sin aditivos y saborizantes, pensando en un futuro en el mercado internacional, poder ofrecer estas variedades con certificación orgánica, lo que ciertamente aumentaría su valor.

XIII.IV.I.II.-Formatos disponibles por marca.

Entendiendo que el desarrollo de esta nueva marca busca entregar una coherencia a la oferta de mostazas disponibles para los distintos segmentos, se propone la siguiente disponibilidad de formatos para cada marca:

1.- Dimel

Sachet 100 grs.
Sachet 200 grs.
Bolsa 1 kg.

Evaluar viabilidad de desarrollar el formato de 30 grs.

2.- Dimel Food Services

Bolsa 1 kg.
Barril

Evaluar viabilidad de desarrollar el formato de 10 grs. Pensando en restaurantes y concesionarias de casinos.

3.-Cremos Tradicional

- Doy Pack 250 grs.
- Barril Pet 300 grs.

4.- Cremos Gourmet

Frasco Vidrio 200 grs.
Frasco Vidrio 350 grs.

XIII.IV.II.- Política de distribución

Dentro del mercado nacional encontramos la distribución concentrada en menos de 5 actores principales donde destacan Rabie y Adelco como los lideres, con esto se hace fundamental el poder acceder a uno de estos con el objetivo de poder ampliar la cobertura y presencia en los supermercados e hipermercados, por su parte estos, han desarrollado sus propios canales de distribución, con el objetivos de comprar directamente al productor y saltarse de esta forma a los intermediarios. Es por esto que se hace fundamental el visitar a los distintos distribuidores, plantearles la estrategia que se pretende seguir y evaluar las condiciones que plantea cada uno, este es un punto clave a solucionar en una primera etapa.
Además de estos, existen diversos distribuidores menores, que si bien no tienen el mismo poder en el punto de venta, los productos pueden jugar un rol más importante y por ende acceder a mejores condiciones. (Ver anexo, distribuidores)

XIII.IV.III.- Política de promoción

Dentro de las actividades diseñadas para fortalecer la comunicación y promoción de la línea Cremos Gourmet tenemos:

- Incorporar una receta por cada tipo de mostaza en la etiqueta, haciendo 3 etiquetas distintas por cada tipo, de manera de rotar 3 etiquetas de acuerdo a cada envío al punto de venta, Rotarla cada 6 meses.

- Generar un soporte de marketing directo, con un diseño atractivo y coherente, que en su interior contenga 3 variedades de Cremos, desarrollar un soporte base y que permita incorporar un volante o ficha comunicacional adaptada al perfil de cada uno de los mercados objetivos más específicos, entendiendo por esto:

  - Lideres de opinión
  - Chef reconocidos
  - Jefes de abastecimiento supermercados
  - Restaurantes
  - Exportadores de vinos
  - Brokers y traders
  - Ejecutivos de ProChile

Enviar a los chef la presentación con una carta solicitando su apoyo en la utilización de estas mostazas en sus recetas, considerando las características de su

elaboración, generar algún canal de retroalimentación con estos de manera de recoger sus apreciaciones.

Enviar estas muestras y esta carta de presentación a los 100 chefs más representativos.

Enviar muestras de las mostazas a las distintas tiendas gourmet existentes en las principales ciudades de Chile y en especial en las tiendas gourmet de las comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa, Peñalolen y Santiago Centro.

Enviar una muestra de las mostazas a los principales importadores de vinos de Chile. Viñas no muy grandes que estén buscando aumentar su portafolio de productos. Lo mismo ocurrirá para las empresas orientadas a la exportación de frutas

XIII.IV.III.I.- Promociones en el producto

De las principales promociones sobre el producto que podrían funcionar consideramos como las más interesantes:

1.- Descuentos en producto, entre un 15% y 30%
2.- Promoción con producto extra.

XIII.IV.III.II.- Planes de incentivos

En EEUU, las promociones al comercio, en este caso los supermercados e hipermercados, representan el 53% del presupuesto para impulsar las marcas, el restante 47% se distribuye un 23% en publicidad y un 24% en promociones al consumidor.

Dentro de estas promociones al comercio encontramos que las más aplicables a Dimel y a Cremos, serían:

- apoyo al punto de venta – colocación del producto, material punto de venta, personal de apoyo.
- muestreo y degustaciones- entrega mano a mano
- impulso a la distribución- promover descuentos, fuerte mostrador, por 12 cajas 2 gratis

Nota: Una promotora puede lograr en un 80% que los clientes cambien su marca acostumbrada por la promoción. Una promotora puede ofrecer entre 100 y 120 contactos y alcanzar entre un 30% y 40% de efectividad.

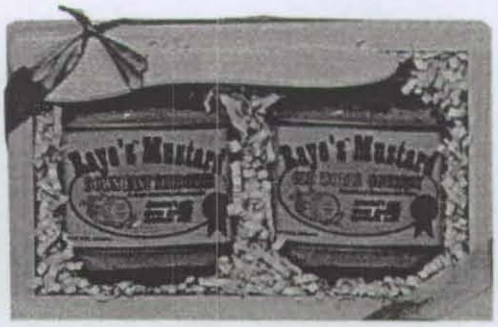
XIII.IV.III.III.- Comunicación

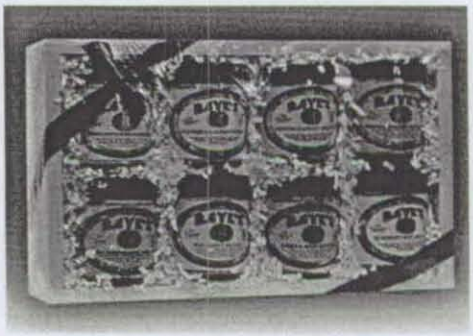
Entendiendo el perfil de mercado al cual esta orientada Cremos tradicional y entendiendo que el mercado gourmet es mas reducido, consideramos que la imagen que debe proyectar la Marca Cremos Tradicional, es una imagen de marca moderna, enfocada en los requerimientos de la gente del mundo de hoy, conciente de que existe poco tiempo para comer y que se requieren soluciones que hagan la vida mejor, en esto Cremos tradicional, contribuye, agregando mas sabor a las distintas comidas, de manera más sana y saludable.

Nota: Las piezas representan un boceto referencial de hacia donde se debería orientar la imagen de marca, el perfil del mercado objetivo, sus principales argumentos comunicacionales. No corresponden un diseño final ni acabado.

La estrategia de Cremos Tradicional, apuntará a perfiles de adultos entre 35 y 45 años, con un estilo de vida tendiente a buscar alimentos más sanos, pero que a su ves disfruten de ricos sabores, que tienen poco tiempo para cocinar y comer, a excepción del fin de semana y cuando llegan a la casa están aburrido de comer siempre lo mismo.

A modo de elemento de promoción, tanto para incorporar como venta dentro del sitio Web, como para dar a conocer la marca en personajes influyentes o potenciales alianzas estratégicas en lo que se refiere a la posible introducción a mercados internacionales por empresas del sector exportador vinculadas principalmente al vino y a las fruta, se considera que estas muestran pueden ser un interesante método de promoción.





XIII.IV.III.IV.- Punto de venta

Como ya hemos nombrado antes uno de los puntos clave para las primeras 2 etapas corresponderán por un lado a lograr la cobertura y penetración dentro de los canales de venta, pero a su vez la estrategia debe ir acompañada con mejor disposición dentro del supermercado, un mayor número de caras disponibles y mejores posiciones, todo esto complementado con promotoras.

De acuerdo a las estadísticas 1 promotora en 1 día en el punto de venta puede entregar del orden de las 120 muestras, con una tasa de efectividad de que la gente compre el producto del orden del 40%, con esto estimaremos los requerimientos de promoción, considerando la tasa de efectividad antes expuesta, para alcanzar al menos al número de Heavy users.

XIII.IV.IV.- Política de precio

Para las líneas Dimel y Dimel Food Services, la estrategia de precios busca equipararse a aquellas propuestas de menor valor, tendiendo a ofrecer uno de los menores precios del mercado pero con una mayor calidad.

Para la línea Cremos tradicional se pensó en aprovechar formatos que si bien en cada una de sus categorías, entendiendo por esto, que compiten con marcas nacionales se estima que el precio de Cremos debería ser del orden del a % superior, lo cual no significaría en ningún caso quedar por sobre la barrera de los y a su vez contribuiría a posicionar a la marca como la de mayor calidad a nivel local.

En lo que a Cremos Gourmet se refiere y entendiendo el nivel de competitividad de las mostazas importadas a pesar del precio del dólar más alto, el precio no debería superar los formatos correspondientes a las mayonesas importadas, entendiendo con esto que lo que se busca es aumentar los volúmenes de consumo y que un mayor número de personas la pruebe.

Precio promedio estimado por formato a retail o distribuidor mayorista

	2009
Sachet 100 grs	
Sachet 200 grs.	
Doy Pack	
Barril Pet	
Frasco 200 grs	
Frasco 350 grs.	
Bolsa 1 Kg.	

La política de precios deberá ser lo suficientemente flexible para ir adaptándose a las realidades del entorno y del mercado, entendiendo que uno de los puntos clave esta en la negociación con los supermercados, en la etapa de introducción del

producto la mayor promoción estará en los descuentos ofrecidos al canal de venta, entendiendo que con esto estaremos promocionando la mostaza y generando una mayor masa critica de potenciales heavy users.

XIII.V.- Otras estrategias comunicacionales identificadas como potenciales

- La fiesta de la mostaza, fiesta gastronómica etc. Concursos etc.
- Concurso de completos.
- Concurso de hamburguesas
- Concurso para Chefs, que cocinen con mostaza.

Todas estas estrategias se perciben como parte de una o más alianzas estratégicas que debe perseguir la empresa con el afán de dar a conocer la marca, desarrollar, actividades innovadoras donde este involucrada la mostaza.

XIV.- Plan de actividades

Considerando que se deben desarrollar diversas actividades para las distintas líneas de producto y entendiendo que las objetivos propuestas van a depender directamente de la capacidad de incorporando nuevos recursos así como capital humano, así como el periodo óptimo para abordar cada una de estas, se plantea una estructura de actividades a desarrollar, para dar cumplimiento a los objetivos propuestos y que permiten seguir un orden lógico para la elaboración de una Carta Gantt y la determinación de los responsables, así como los resultados esperados.

	Prioridad	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo termino	Resultado
MUTUAS/TRANSVERSALES					
Alianza con canal de distribución					
Reponedores específicos en ciertas zonas					
Negociación espacio con supermercados					
Búsqueda encargado ventas					
Negociación con distribuidores minoristas					
Reposición y control punto de venta					
Investigación y desarrollo					
Búsqueda de apoyo técnico					
Orden administrativo					
Sistema de información y retroalimentación					
Línea Dimel					
Desarrollo de nuevos formatos					
Diseño y desarrollo de material de apoyo					
equipo de ventas por zonas					
Determinación de rutas					
Capacitación básica					
Linea Dimel Food Services					
Desarrollo de imagen nuevos formatos					
Diseño y desarrollo de catalogo					
Adaptación y manejo base de datos					
Diseño y envío de muestras					
Seguimiento					
Linea Cremos Tradicional					
Búsqueda de Formato Barril					
Ajuste Etiquetas					
Aplicación de Nuevos formatos					
Diseño y desarrollo de material POP					
Gestión de Promotoras					
Ropa promotoras					
Promociones en punto de venta					

Línea Cremos Gourmet					
Investigación y desarrollo de nuevos sabores					
Adaptación de imagen					
Adaptación de imagen a formatos					
Diseño de soporte para regalo promocional					
Manejo base de datos					
Envío de regalo promocional					
Relaciones publicas con medios					
Relaciones publicas con chef nacionales					
Otros					
Marcas Propias					
Desarrollo de muestras					
Plan unidad de negocios					
Diseño de presentación					
Gestión de reunión					
Reunión					
ajustes					
contrapropuesta					
Alianzas Estratégicas Ejemplo Kunstmann					
Desarrollo de muestras					
Plan unidad de negocio					
Diseño presentación					
Gestión de reunión					
Reunión					
Ajustes					
Contrapropuesta					

XV.- Conclusiones y recomendaciones.

Tras la investigación y recopilación de información tendientes identificar las oportunidades que ofrece el mercado de la mostaza tanto a nivel nacional como internacional, se pudo constatar que lo referente a las mostazas especiales y de nuevos sabores tiene un potencial de crecimiento en nuestro país y principalmente afuera, especialmente considerando que estas grandes marcas con sus productos tradicionales ya están en una madurez que los obliga a buscar nuevos mercados y considerando sus economías de escala se prevé compleja la competencia por costos, principalmente lo que se refiere al canal de los supermercados. A pesar de esto las características de un precio del dólar más alto favorece esta competitividad, que ciertamente podría ser transitoria. Para la línea más económica, la replica del modelo tendiente a buscar una alianza con alguna cadena de supermercados para elaborar sus marcas propias, se vislumbra como una excelente alternativa, entendiendo el eventual aumento de la demanda debido a una mayor contracción de la economía.

Si bien nuestro país no es productor de semillas de mostaza, si cuenta con un ingrediente importante en la elaboración de la mostaza lo cual tiene relación con los vinagres utilizados, donde unido a los sabores propios de nuestro país se pueden generar mostazas muy atractivas para el mercado internacional.

Separar y estructurar las unidades de negocio en todo a lo que se refiere a poner la marca en el consumidor final, entendiendo por esto lo que se refiere la venta al canal tradicional y supermercados por un lado, y la otra unidad de negocio orientada exclusivamente a la venta institucional, enfocada en los Food servicies (restaurantes, hoteles, casinos).

Clave para el logro de los objetivos propuestos por la empresa y las oportunidades que ofrece el mercado dependerán por parte del mercado nacional por la vinculación y negociación que se pueda hacer con los supermercados y la implementación de la estrategia propuesta, siendo clara la necesidad de orientarse prontamente al mercado internacional, donde se podrá competir con una mostaza de mayor valor agregado y con un mercado dispuesto a pagar un mayor valor.

Se considera clave el incorporar a un jefe o encargado comercial que vele por las unidades de negocio correspondiente a la línea Cremos y a la línea dimel, preocupado por la formación y desarrollo de una fuerza de venta y de las distintas actividades vinculadas con la comercialización y distribución. Que maneje el plan de ventas e inventarios, se preocupe de las promociones, evalúe sus efectos y proponga eventuales correcciones, coordine al o los reponedores y promotoras, vele por el cumplimiento de los pagos y el envío y recepción de los pedidos y ordenes de compra. Deberá coordinarse con los distribuidores minoristas y mayoristas.

Será clave el contar con el recurso humano previsto para el desarrollo e implementación del plan de marketing, donde será fundamental sostener los factores críticos de éxito, entendiendo por estos puntos como la calidad y

homogeneidad del producto, comercialización, distribución y reposición, manejo de inventarios, desarrollo de nuevos productos, planificación y control.

Clave para el logro de los objetivos propuestos por la empresa y las oportunidades que ofrece el mercado dependerán por parte del mercado nacional por la vinculación y negociación que se pueda hacer con los supermercados y la implementación de la estrategia propuesta, siendo clara la necesidad de orientarse prontamente al mercado internacional, donde se podrá competir con una mostaza de mayor valor agregado y con un mercado dispuesto a pagar un mayor valor.

La estrategia competitiva para el mercado local responderá a una diferenciación enfocada a nichos, que busca no sólo competir con las otras mostazas del mercado, sino que a su vez buscar quitar cierto espacio a la mayonesa, entendiendo que esta es una alternativa de crema de mostaza que ofrece a los consumidores mayores alternativas de sabores de manera más saludable.

Será fundamental para la estrategia el dar a conocer el producto a través de muestras y promociones, existiendo a su vez espacios para desarrollar actividades de mayor impacto comunicacional, que aun no han sido desarrolladas en nuestro país como podría ser una competencia nacional de completos o una fiesta o feria de la mostaza.

Las características propias de la mostaza y su gran aceptación al momento de consumir, la posicionan como una excelente alternativa para acompañar distintos sándwiches y platos, entendiendo que el mercado gourmet en nuestro país es relativamente reducido y donde las mostazas importadas ganan mayor terreno dado su posicionamiento de marca y las variedades disponibles.

El desarrollo de algún emprendimiento local en términos de una tienda física exclusivamente para la venta de productos gourmet y en especial de mostazas, no parece aun por si sólo ser un canal de venta que permita alcanzar los volúmenes esperados, lo mismo ocurre para la venta por Internet, donde lo que se considera que se podría dar guarda más relación con la venta de cajas de al menos 12 unidades.

En nuestro país la variedad de mostazas disponibles comparándolas con las existentes en el mundo no alcanzan a abarcar el 10% de las marcas o variedades disponibles, entendiendo que el tamaño de nuestro mercado y la cultura en torno a la mostaza es reducida, no podemos basar la estrategia en el simple avisaje de una nueva variedad de mostaza, la comunicación y disponibilidad en el punto de venta debe ir acompañada de un precio introductorio que permita competir directamente con los formatos de mayonesa importada, entendiendo que lo que se pretende es que estos sean sustitutos.

A su vez para la empresa el desarrollo de un formato en barril de plástico, se ve como necesario para aumentar la demanda, entendiendo que este formato presenta las mayores preferencias, vinculados principalmente a términos de comodidad e higiene.

Por otro lado será fundamental revisar los formatos disponibles y las marcas utilizadas en los distintos formatos, siendo fundamental a su vez ver la posibilidad de incorporar un formato PET, debido a que este es el más demandado por los distintos segmentos, a su vez evaluar la alternativa de desarrollar el formato Sachet de 100 grs., además del formato sachet 15 grs y30 grs. con la línea Dimel para el canal tradicional.

Si bien los objetivos de venta se pueden cumplir con las estrategias apropiadas en el mercado local, son las características propias del mismo en términos del perfil del consumidor y a su vez de las condiciones que imponen los principales puntos de venta que son los supermercados es que se refuerza la orientación de mercado que debería tener la mostaza Cremos, más aun considerando la calidad del producto, su alto nivel de aceptación y el potencial de desarrollo de nuevos sabores.

Se recomienda no utilizar todos los formatos actuales con el mismo producto y la misma marca, debido a la confusión que esto genera tanto para el cliente final como para el intermediario.
El mejor ejemplo de esto es que no existe ninguna empresa en el mercado que presente bajo la misma marca formatos de sachet, Doy pack, frascos de vidrios y barriles plásticos, con la misma mostaza, la principal combinación identificada responde a barriles plásticos y frascos de vidrio o sachet, doy pack y barriles plásticos.

Revisar los actuales formatos en base a esto se considera fundamental. No existe a nivel nacional o internacional una marca que mezcle los formatos actuales que posee Cremos, bajo la misma marca y utilizando los mismo canales de venta, por lo cual sugerimos mas que reducir la variedad de formatos reenfocar los formatos que llevaran la marca Cremos y dejar los otros con otra marca y enfocada en otros segmentos, que estén buscando una mejor relación precio calidad, pero donde el precio juegue un rol de compra más decidor.

Entendiendo que la región metropolitana por si sólo agrupa más de 220 supermercados de más de 3 cajas, consideramos innecesario para una primera etapa dispersar las fuerzas intentando introducir los productos en otros puntos. Por lo cual la primera etapa apuntará a introducirse con las marcas y los formatos de mostaza en el 75% de los supermercados de la región metropolitana, para posteriormente en la segunda etapa abarcar las regiones V y VIII y en una tercera etapa abarcar las hasta la X región.

Este ciclo desarrollando el mercado nacional, busca fortalecer a la empresa de la estructura necesaria para dar el paso a la exportación, entendiendo que aun existe una brecha que dificulta llegar a los mercados que se presentan como más atractivos. De igual forma el comenzar a establecer las relaciones con actuales exportadores nacionales a estos mercados será una actividad que permitirá evaluar la posición competitiva y el interés existente en los mercados por la mostaza.

Se considera que si se pretenden alcanzar mayores volúmenes por el lado de una potencial competencia con la mayonesa y entendiendo que el aumento de la demanda que podría existir por el lado gourmet, el cual en su momento fue pensado como un mercado potencial, fue descartado debido a la posición competitiva de la marca, frente a marcas francesas y alemanas ya posicionadas y en algunos casos con los privilegios que les brinda la denominación de origen, sin embargo no se descarta el dar a conocer a este grupo las variedades disponibles entendiendo que estos se transforman en lideres de opinión en términos de alimentos para sus círculos más cercanos.

Si bien se considera fundamental para aumentar el mix de productos potenciar la venta de las otras salsas de la línea Dimel, esto debe realizarse de forma secundaria a las actividades de posicionamiento y objetivos comerciales de la línea Cremos, entendiendo que es esta la que presenta las mayores ventajas competitivas, a su vez la línea Dimel puede alcanzar un posicionamiento y participación interesante en esta categoría.

Recurrir a los subsidios y créditos de diversas entidades gubernamentales así como fundaciones, que permitan pensar en mayores inversiones para una futura planta, que permita cumplir con todas las normas requeridas en un eventual mercado internacional, que permitan la incorporación de nuevas maquinarias y la participación en ferias internacionales de alimentos y en misiones comerciales.

Pensar en hacer una alianza estratégica con la Cervecería Kunstmann, o con la Cerveza Kross, de manera de desarrollar una mostaza que lleve el sabor de alguna de su cerveza, estableciendo los niveles de calidad y cumplimiento de estándares, generando un contrato en base tal vez al pago de un royalty por el uso de su marca en esta categoría, existiendo la posibilidad no sólo de que se venda en su local de comida, sino que a su vez se incorpore a los canales de distribución propios de la cerveza.

Constantemente debemos estar conociendo mejor a los actuales y potenciales clientes, identificando y descubriendo mejor sus hábitos y motivaciones, entendiendo a partir de esto sus distintas ocasiones de consumo, esto nos permitirá diseñar productos, con precios adaptados a sus ocasiones de consumo, aquí es donde comienza a ser vital el complementar esa ocasión de consumo con ocasión de compra y con la apropiada ejecución en el punto de venta.

La exploración de alguna alianza estratégica con alguna cadena de supermercado para el desarrollo de una marca propia de mostaza para este puede ser una interesante oportunidad de negocio, entendiendo las actuales condiciones del mercado y las tendencias de esta categoría.

Incorporar las variedades de mostaza internacionalmente más conocidas, como la tipo Dijon, la estilo Deli y al grained o a la antigua, con los distintos sabores amplia aun más la gama de productos y las hace más cercanas al paladar internacional.

Dentro de la posibilidad de alianza futura en lo que respecta a contratos de distribución y comercialización en el extranjero, surge la posibilidad de desarrollar nuevos sabores vinculados a sus mismos productos y que permitan ir adaptando el desarrollo de estos nuevos mercados y a su vez sea atractivo para el exportador.

XVI.- BIBLIOGRAFIA

Iniesta, L. 2003, Promoción de ventas, Ediciones Gestión 2000, España.

Chong, J. 2000, Promoción de ventas, Segunda edición, Prentice Hall, México.

Hatton, A. 2000, La guía definitiva del Plan de Marketing, Prentice Hall, España.

Munsuri, B. 2005, El Mercado del vinagre y de las salsas y condimentos en Alemania, Instituto Español de Comercio Exterior.

Food For Thought (FFT) Strategic Information Services Food & Drink Markets 2008, mustard consumption in Mexico, www.fft.com

Sitio web: www.chilepotenciaalimenaria.cl
http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/3119/Pymes_del_agro_salen_al_mundo.html

Sitio Web: www.prochile.cl, Perfil del Mercado miel 2005.

Sitio web: www.amazon.com/mustard

Sitio web: www.ine.cl

Sitio Web: www.allbusiness.com

Sitio web: www.wikipedia.com

Sitio web: www.maille.com

Sitio web: www.icb.cl

Sitio web: www.unilever.cl

Sitio web: www.kuehne.de

Sitio web: www.develey.de

Sitio web: www.rolandfood.com

Sitio web: www.traverso.cl

Sitio web: www.emol.cl

Sitio web: www.ltb.cl

Sitio web: www.kraftfoods.com

Sitio web: www.cremos.cl

Sitio web: www.df.cl

Sitio web: www.capital.cl

Sitio web: http://www.mccormick.com.mx/

Sitio web: http://www.greypoupon.com/

Sitio web: www.incalsa.com

Sitio Web: http://www.mendocinomustard.com/about_mustard.html? I'm afraid that only their hairdresser knows for sure!)

Sitio Web: (http://www.mustardfestival.org)

ANEXOS

Algunas mostazas interesantes encontradas en la investigación:

Témeraire
GREY POUPON
Dijon Mustard
DIJON MUSTARD
DIJON MUSTARD

Jalapeño y Vino Mustard

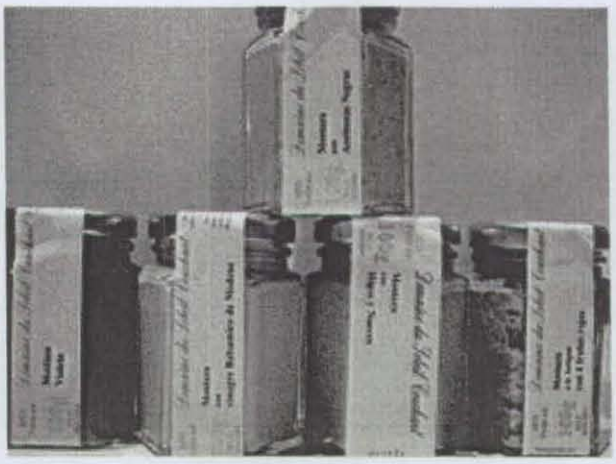
PAULA DEEN
HONEY
MUSTARD GLAZE

STONEWALL KITCHEN
Blue Cheese Herb Mustard
MUSTARD
CABERNET CONSERVE
White Tea Pomegranate Peach Preserve
Elizabethan Pantry
WINTER MUSTARD

Colman's
Mustard
NET WT. 3.53oz(100g)

DAVE'S
HURTIN' HABANERO
HONEY MUSTARD
GOURMET

Imagen facilitada por Dreamut
en www.cs0.es



1.

Inglehoffer Honey Mustard, 10.25-Ounce Squeezable Bottles (Pack of 6)

~~$17.28~~ **$12.34**

Get it by **Monday, Oct 6** if you order in the next 9 hours and choose one-day shipping.

Eligible for **FREE** Super Saver Shipping.

★★★★★ (2)

2.

Inglehoffer Mustard, Deli, 4-Ounce Jars (Pack of 12)

$20.32

Get it by **Monday, Oct 6** if you order in the next 9 hours and choose one-day shipping.

Eligible for **FREE** Super Saver Shipping.

3.

Inglehoffer Dijon Stone Ground, 10.25-Ounce Squeezable Bottles (Pack of 6)

~~$17.28~~ **$12.34**

Get it by **Monday, Oct 6** if you order in the next 9 hours and choose one-day shipping.

Eligible for **FREE** Super Saver Shipping.

★★★★★ (1)

4.

Inglehoffer Sweet Hot Mustard, 10.25-Ounce Squeezable Bottles (Pack of 6)

~~$17.28~~ **$12.34**

Get it by **Monday, Oct 6** if you order in the next 9 hours and choose one-day shipping.

Eligible for **FREE** Super Saver Shipping.

5.

Inglehoffer Dijon Traditional, 9-Ounce Squeeze Bottles (Pack of 6)

$18.16

Get it by **Monday, Oct 6** if you order in the next 9 hours and choose one-day shipping.

Eligible for **FREE** Super Saver Shipping.

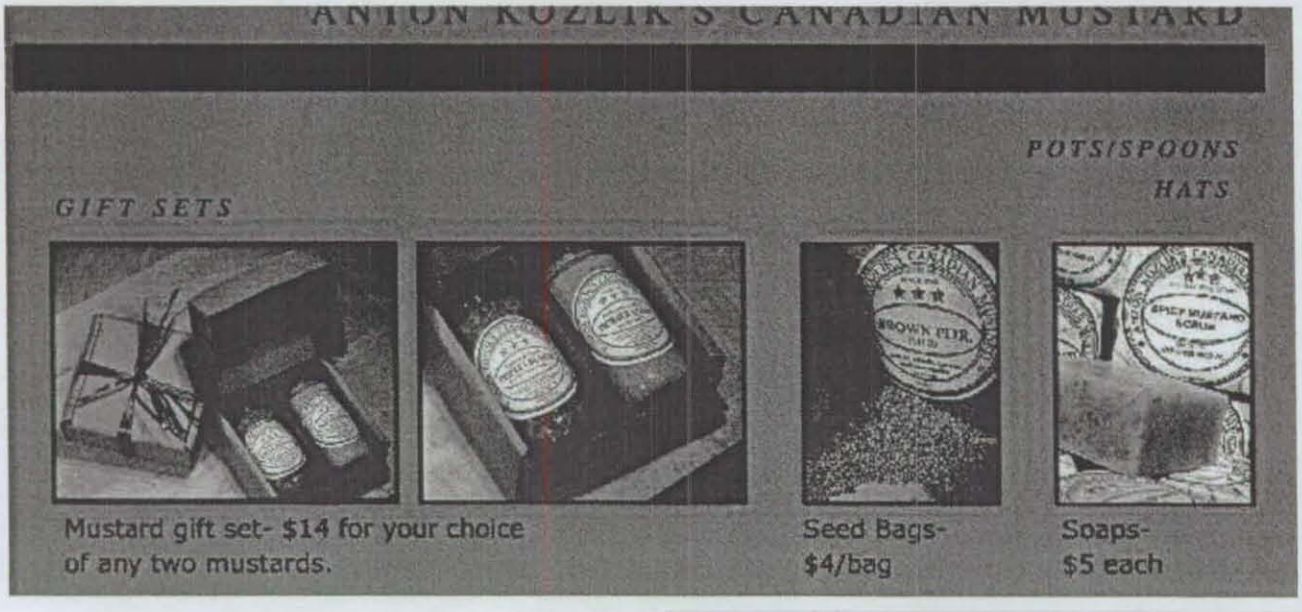
6.

Inglehoffer Mustard, Sweet Honey, 4-Ounce Jars (Pack of 12)

$20.32

Get it by **Monday, Oct 6** if you order in the next 9 hours and choose one-day shipping.

Eligible for **FREE** Super Saver Shipping.



Ferias Internacionales de alimentos

NASFT, Fancy Food Show: NASFT FANCY FOOD WINTER
International Exhibition for Specialty Foods and Confection
Versión de Invierno: 22-24 En. 2006
San Francisco | Moscone Center
Superficie: 16.982 m2 | # Visitantes: 19.021 | # Expositores: 1.200 | rotación: cada año
Tipo de Admisión: solo comerciantes
Versión de Primavera : 7-9 de Mayo, 2006
Chicago - McCormick Place
Numero de Expositores: 1.800 | rotación: cada año
NASFT National Assn. for the Specialty Food Trade, Inc. | USA-NY 10005-4001 New York

http://www.nasft.org

Natural Products Expo West: Exhibition for Environmental Products
Marzo
Anaheim | Anaheim Convention Center | http://www.expowest.com
Numero de Visitantes: 29.000 | Numero expositores: 1.300 | rotación: cada año |
Tipo de admisión: solo comerciantes
Información de contacto:

http://www.newhope.com

http://www.expowest.com/

Expo Comida Latina: The Hispanic Food & Beverage Show
Distintas Versiones:
Sep 12-13, 2005 (co-located with All Asia Food Expo)
Jacob K. Javits Convention Center
New York, NY
Oct. 9-11, 2005 (co-located with All Asia Food Expo and West Coast Seafood Show)
Los Angeles Convention Center
Los Angeles, CA

Web site: http://www.expo-comida-latina.com/

ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO

1.- Indique en orden cual(es) de estos productos son los que más se consumen en su hogar. (1 al 4)

____ Mayonesa ____ Ketchup ____ Ají ____Mostaza

2.- Indique en orden cual(es) de estos productos son los que más le gustan a Ud. (1 al 4)

____ Mayonesa ____ Ketchup ____ Ají ____Mostaza

3.- En su casa se consume mostaza:
___ Diariamente ___ Semanalmente ___ Ocasionalmente ___ Rara vez

___ Nunca.

4.- Indique en orden las 2 comidas que más le gustan con mostaza (1 la que más le gusta)

___ Completos, Hamburguesas, crudos y Sándwich en general.

___ Carnes rojas de cualquier tipo ___ Carnes blancas. ___ Ensaladas

___ Acompañamientos, (arroz, puré, papas etc...)

____ Otros cuales_____ ____ Ninguna.

5.- Cual es su formato preferido de mostaza.

___ Sachet ____ Frasco de vidrio ____ Doy pack

_____ Envase plástico apretable _____ Bolsa de 1 kilo. ___ Ninguno

6.- En su hogar quien cree que consume en mayor cantidad mostaza.

___ Hijo menor de 15 años _____ Hijo mayor de 15 años

___ Hija menor de 15 años _____ Hija mayor de 15 años

___ mi pareja/espos@ _____ mi madre _____ mi padre

___ Yo ____ nadie _____ No sabe

7.- Cual(es) de las siguientes mostazas estaría dispuesto a comprar para probarlas.

____ Mostaza a la miel ____ Mostaza al merquen. ____ Mostaza al ajo

____ Mostaza al romero ____ Otra, ¿Cúal(es)?_____

GRACIAS

Genero ____ M _____ F

Rango edad: ____ entre 15 y 25 ____entre 26 y 35 ___ entre 36 y 45

____ entre 46 y 55 mas de 55____

ENCUESTA PROPIETARIOS DE RESTAURANTES, FUENTES DE SODA Y COMIDA RAPIDA

1.- EN SU LOCAL SE CONSUME MOSTAZA

_____ SI _____ NO

2.- CUANTA MOSTAZA CONSUME APROXIMADAMENTE EN SU LOCAL AL MES

_____

3.- EN QUE FORMATO COMPRA Y UTILIZA LA MOSTAZA EN SU LOCAL.

4.- MANTIENE ALGUN CONTRATO O CONVENIO CON ALGUN PROVEEDOR DE MOSTAZA EN ESPECIAL

_____ SI _____ NO

5.- RESPECTO A LA ACTUAL MOSTAZA QUE TIENE EN SU LOCAL, ESTA

_____ MUY SATISFECHO

_____ SATISFECHO

_____ INDIFERENTE

_____ INSATISFECHO

_____ MUY INSATISFECHO

6.- ESTARÍA DISPUESTO A RECIBIR UNA MUESTRA DE MOSTAZA PARA EVALUAR SU POTENCIAL INCORPORACIÓN EN SU LOCAL

_____ SI _____ NO

Listado de comercializadores y distribuidores.

1. **Comercializadora Los Españoles**

2. **Comercializadora y Distribuidora De Alimentos Villarroel LTDA**

3. **Sociedad Comercializadora Y Distribuidora Isabel LTDA.**

4. **Comercializadora Y Distribuidora De Alimentos**

5. **Comercializador Y Distribuidora Mella Y Figueroa LTDA.**

6. **Distribuidora Y Comercializadora Jaime Marin**

7. **Distribuidora Y Comercializadora Pía Vanessa Colombo Mediana**

8. **Distribuidora Y Comercializadora De Alimentos OJI LTDA.**

9. **Comercializadora Y Distribuidora De Artículos De Ferretería E Insumos**

10. **Comercializadora Y Distribuidora Dinar S.A.**

11. **Comercializadora Y Distribuidora Superkol LTDA.**

12. **Comercializadora Y Distribuidora Juan Carlos Muñoz Rodríguez E.I.R.L.**

13. Comercializadora Y Distribuidora Sigem LTDA.

14. Sociedad Comercializadora Y Distribuidora

15. Sociedad Comercializadora Distribuidora E Inmobiliaria Tecnológica Y Servicios LTDA.

16. Comercializadora Y Distribuidora Buen Asenso LTDA.

17. Comercializadora Y Distribuidora Alice LTDA.

18. Distribuidora Y Comercializadora Genova LTDA.

19. Sociedad Comercializadora Y Distribuidora Jensen CÍA. LTDA.

20. Comercializadora Y Distribuidora De Artículos Médicos Salvida LTDA.

21. Comercializadora Y Distribuidora Alista LTDA.

22. Distribuidora Y Comercializadora Master LTDA.

23. Comercializadora Y Distribuidora Valle Y Figueroa LTDA.

24. Sociedad Comercializadora Y Distribuidora R Y R LTDA.

25. Comercializadora Distribuidora Valle Arriba LTDA.

26. Comercializadora Y Distribuidora Pablo D. Aguayo J. E.I.R.L.

27. Sociedad Comercializadora Importadora Y Distribuidora Tío Mario LTDA.

28. Distribuidora Y Comercializadora De Artículos De Oficina LTDA.

29. Comercializadora Y Distribuidora Jesús Chaparro E.I.R.L.

30. Comercializadora Y Distribuidora D Y M LTDA.

31. Sociedad Comercializadora Y Distribuidora De Carnes Saldias

32. Comercializadora Y Distribuidora Juan José Cano

33. Comercializadora Y Distribuidora Quick Meal

34. Comercializadora Y Distribuidora Faro LTDA.

35. Distribuidora Y Comercializadora Kanguro LTDA.

36. Supermercados Korlaet

37. Alimentos Hitecsa

38. Comercial Águila Andina

39. Distribuidora Vivi Ltda.

40. Boba Sushi

41. Productora y Comercializadora Insumos Gastronomitos Ltda.

42. Comercial Sud Americana Ltda.

43. Distribuidora Comercial Caserita Ltda.

44. Distribuidora de Alimentos S.A

45. Distribuidora de Productos Alimenticios Coagri Ltda.

46. Hugo Daniel León Montecinos

47. Levaduras Collico S.A.

48. Peters Hermanos Ltda.

49. Verónica Del Carmen Zuloaga Rubio Omnilife

50. Industria de Barquillos Cone Bric Ltda.

51. Empresa Distribuidora Nacional Ltda.

52. Mercosud S.A.

53. Central de Abastecimiento Ltda.

54. Comercializadora y Distribuidora El Granero Ltda.

55. Distribuidora Magallanes Ltda.

56. Distribuidora Roefil Ltda.

57. Frigorífico Ideal S.A.

58. Luckyfood. S.A.

59. Molinera Azapa S.A.

60. Servicios Integrales Caninos Ltda.

61. Distribuidora de Confites Dulce Mundo

62. Comercial Ryder Chile S.A.

63. Comercial Vía Láctea Ltda.

64. Distribuidora Sur Ltda.

65. Helia Del Carmen Brevis Flores

66. Distribuidora Becker

67. Distribuidora Oscar Arcaya

68. Productos Industriales Promasa Ltda.

69. Transglobal Alimentos S.A.

70. Claudio Alejandro Cortes Espinoza

71. Distribuidora Viña del Mar

72. Marcela Cecilia Vidal Díaz

73. Sociedad Comercial Merello y CIA Ltda.

74. Sabor Peruano

75. Cherry Chile

76. Quesos de Cabra Pichasca

77. Cardomono

78. Geo Gourmet

79. Emporio La Rosa

80. Granero Del Goloso

81. Fragola

82. Restaurante Geraldine

83. La Fabrica Gourmet

84. Suitt

85. La Chakra

86. Andes Gourmet

87. Gourmett

88. W & R

Listado de algunos Chef

1. Chef Víctor Mikhail

2. Chef Carlos Maye

3. Chef Patricio Valenzuela

4. Chef Gustavo Torres

5. Chef Juan Luis López

6. Chef Daniela

7. Chef Cristian Morales Tocornal

8. Chef María de la Luz

9. Chef Jonathan Lara

10. Chef Aquiles Abarca Castañeda

11. Chef Enrique Araya Vasquez

12. Chef Patricio Arias

13. Chef David Barraza Romero

14. Chef Alvaro Barrientos Montero

15. Chef Carlos Carmona Dinamarca

16. Chef Jorge Caro

17. Chef Leonardo Chacon Fernandez

18. Chef Franck Dieudonné

19. Chef Pablo Galvez Ramirez

20. Chef Oscar Gomez

21. Chef Hernando Gutierrez Beltran

22. Chef Rodrigo Jofre Valenzuela

23. Chef Francisco Klimscha Bittig

24. Chef Paula Larenas Stevenson

25. Chef Axel Manriquez molina

26. Chef Juan Roberto Meza Meza

27. Chef Guillermo Muñoz Albornoz

28. Chef Patricio Muñoz Valerio

29. Chef Luis Alberto Oviedo Toro

30. Chef Cesar Manuel Páez Henríquez

31. Chef Claudia Patiño

32. Chef Bernardo Rebolledo

33. Chef Erwin Retamal Albornoz

34. Chef Guillermo Rodriguez Astorga

35. Chef Pedro Rodriguez Bocaz

36. Chef Alvaro Valenzuela Pares

37. Chef Quersen Vasquez Rodriquez

38. Chef Frank Villablanca Irarrazabal

39. Chef Carlo Von Muhlenbrock Pinto

40. Chef Jorge (coco) Pacheco

Listado de algunas Sandwicherias

1. Cocomo los mas ricos Sándwich

2. El Gran Caimán

3. Fono Sándwich

4. La Picada de Sevilla Delivery

5. Mak Sándwich a Domicilio

6. Nam Nam Reparto Domicilio

7. Alo Sándwich

8. Fono Sándwich del Sur

9. Tiki- Taka

10. Tele Sándwich Pizzería

11. Colaciones Para Llevar y reparto a domicilio

12. Café Valparaíso

13. Comimaniac

14. Establecimiento Santander

15. Restauran Edy-Luy

16. Vivaldi

17. Ari Restauran y Shopperia

18. Bar Restauran Hong Loc.

19. Híper sandwich

20. Laengle y Compañía S.A.

21. Lomito´n

22. Shop dog

23. Sub Way

24. Fuente de Soda Plaza

25. Mega Sándwich

26. Doggis

27. MC Donald´s

28. Dinos Restauran

29. Bitte Brot

30. Gut Essen

31. Bon Appetite

32. Sándwich Express

33. Todo Sándwich

34. Sandwichería Vivi Ltda.

35. Fuente de Soda Los Laureles

36. Fuente De Soda Capri

37. Harlem Club

38. Rolaines

39. Fuente de Soda Pollisimo

40. Fuente de Soda Willy´s Night

41. Las Vertientes Shoperia

42. Fuente Holandesa

43. Fuente de Soda Alondra

44. Fuente de Soda y Cocinería

45. Shoperia y Sandwicheria Lugo´s

46. Fuente de Soda la Concepción

47. Mr Domino

48. El Alemán

49. Manuel Hot

50. Manhattan

51. La Domi

52. Urrutia Barra Dagoberto

53. Fuente de Soda Calama Ltda.

54. Fuente de Soda Bogarin

55. Marco Polo

56. Nuria

57. Restauran Rosa Inostroza

58. Servicios Integrales González Y CIA Ltda...

59. Bar Restauran Boomerang

60. Café Del Lago

61. Café La Última Frontera

62. Café Restauran Palace

63. Comida Rápida Aranjuez

64. Doggis

65. Fogón restauran el Rancho

66. Ocio restobar

67. Otto Sándwich

68. Restauran La Cervecería Kunstmann

69. Restauran y Salón de Eventos La Estancilla

70. Sicosis

71. Emporio de la Rosa

72. Tomodashi

73. Café Quiu

74. Vilcabamba

75. Mokka

76. Bovary

77. La Créeme Café

78. Coterráneo

80. Diario Café

Listado de Supermercados

1. Supermercado Jumbo Antofagasta

2. Supermercado Jumbo Antofagasta

3. Supermercado Jumbo Copiapo

4. Supermercado Jumbo La Serena

5. Supermercado Jumbo Valparaíso

6. Supermercado Jumbo Viña del Mar

7. Supermercado Jumbo Aconcagua

8. Supermercado Jumbo Rancagua

9. Supermercado Jumbo Curico

10. Supermercado Jumbo Chillan

11. Supermercado Jumbo Temuco

12. Supermercado Jumbo Pto Montt

13. Supermercado Jumbo Las Condes

14. Supermercado Jumbo San Miguel

15. Supermercado Jumbo Las Condes

16. Supermercado Jumbo Lo Barnechea

17. Supermercado Jumbo La Florida

18. Supermercado Jumbo La Reina

19. Supermercado Jumbo Maipú

20. Supermercado Jumbo Maipú

21. Supermercado Jumbo Peñalolén

22. Supermercado Jumbo Puente Alto

23. Híper Lides Arica

24. Híper Líder Antofagasta

25. Híper Líder Calama

26. Híper Líder Copiapó

27. Híper Líder Los Ángeles

28. Híper Líder Bio Bio

29. Híper Líder Concepción

30. Híper Líder Chillan

31. Híper Líder Coronel

32. Híper Líder Coquimbo

33. Híper Líder La Serena

34. Híper Líder Ovalle

35. Híper Líder Rancagua

36. Hiper Lider Rancagua

37. Hiper Lider Temuco

38. Hiper Lider Temuco

39. Hiper Lider Valdivia

40. Hiper Lider Osorno

41. Hiper Lider Pto Montt

42. Hiper Lider Pta Arenas

43. Hiper Lider Curico

44. Híper Líder Talca

45. Híper Líder Linares

46. Híper Líder La Florida

47. Híper Líder Iquique

48. Híper Líder Viña Del Mar

49. Híper Líder Quillota

50. Híper Líder Los Andes

51. Híper Líder Ñuñoa

52. Híper Líder Quinta Normal

53. Híper Líder Cerrillo

53. Híper Líder La Florida

54. Híper Líder Macul

55. Hiper Lider Vitacura

56. Híper Líder La Florida

57. Híper Líder Talagante

58. Híper Líder Ñuñoa

59. Hiper Lider Estación Central

60. Híper Líder PTE Alto

61. Híper Líder Maipú

62. Híper Líder La Florida

63. Híper Líder Conchalí

64. Híper Líder El Bosque

65. Híper Líder San Bernardo

66. Híper Líder la Florida

67. Híper Líder Cerrillo

68. Híper Líder Recoleta

69. Híper Líder San Ramón

70. Híper Líder las Condes

71. Híper Líder La Reina

72. Híper Líder Pte Alto

73. Híper Líder Maipú

74. Híper Líder Maipú

75. Híper Líder Peñalolén

76. Híper Líder Quilicura

77. Híper Líder Lo Prado

78. Híper Líder Melipilla

79. Híper Líder Las Condes

80. Express Líder Arica

81. Express Líder Calama

82. Express Líder Temuco

83. Express Líder Temuco

84. Express Líder Chillan

85. Express Lider Los Angeles

86. Express Líder La Serena

87. Express Líder Rancagua

88. Express Líder Pto Montt

89. Express Líder Pta Arenas.

89. Express Líder Talca

90. Express Líder Linares

91. Express Líder Talca

92. Express Lider Parral

93. Express Líder Talca

94. Express Líder San Javier

95. Express Líder Talca

96. Express Líder Arauco

97. Express Líder Valparaíso

98. Express Líder La Calera

99. Express Líder Quilpue

100. Express Líder Los Andes

101. Express Líder La Ligua

102. Express Líder Providencia

103. Express Líder Providencia

104. Express Líder Vitacura

105. Express Líder La Dehesa

106. Express Líder Huechuraba

107. Express Líder Providencia

108. Express Líder Ñuñoa

109. Express Líder San Miguel

110. Express Líder Ñuñoa

111. Express Líder Las Condes

112. Express Lider Maipu

113. Express Líder Las Condes

114. Express Líder Providencia

115. Express Líder Las Condes

116. Express Líder Santiago

117. Express Líder Peñalolén

118. Express Líder Las Condes

119. Express Líder Las Condes

120. Express Líder Providencia

121. Express Líder Pte Alto

122. Express Líder Estación Central

123. Express Líder Colina

124. Santa Isabel Arica

125. Santa Isabel Arica

126. Santa Isabel Iquique

127. Santa Isabel Antofagasta

128. Santa Isabel Antofagasta

129. Santa Isabel Antofagasta

130. Santa Isabel Antofagasta

131. Santa Isabel La Serena

132. Santa Isabel La Serena

133. Santa Isabel Coquimbo

134. Santa Isabel Ovalle

135. Santa Isabel Valparaíso

136. Santa Isabel Valparaíso

137. Santa Isabel Valparaíso

138. Santa Isabel Valparaíso

139. Santa Isabel Viña del Mar

140. Santa Isabel Viña del Mar

141. Santa Isabel Viña del Mar

142. Santa Isabel Viña del Mar

143. Santa Isabel Viña del Mar

144. Santa Isabel Curauma

145. Santa Isabel Con con

146. Santa Isabel Con Con

147. Santa Isabel Quilpue

148. Santa Isabel Quilpue

149. Santa Isabel Quilpue

150. Santa Isabel Quilpue

151. Santa Isabel Quilpue

152. Santa Isabel Quillota

153. Santa Isabel Quillota

154. Santa Isabel Villa Alemana

155. Santa Isabel Calera

156. Santa Isabel Calera

157. Santa Isabel San Felipe

158. Santa Isabel San Felipe

159. Santa Isabel Los Andes

160. Santa Isabel Limache

161. Santa Isabel Rancagua

162. Santa Isabel Rancagua

163. Santa Isabel Rancagua

164. Santa Isabel San Fernando

165. Santa Isabel Curico

166. Santa Isabel Talca

167. Santa Isabel Linares

168. Santa Isabel Linares

169. Santa Isabel Chillan

170. Santa Isabel Chillan

171. Santa Isabel Los Ángeles

172. Santa Isabel Los Ángeles

173. Santa Isabel Los Ángeles

174. Santa Isabel Talcahuano

175. Santa Isabel Talcahuano

176. Santa Isabel Concepción

177. Santa Isabel Concepción

178. Santa Isabel Concepción

179. Santa Isabel Concepción

180. Santa Isabel Concepción

181. Santa Isabel Concepción

182. Santa Isabel San Pedro

183. Santa Isabel Coronel

184. Santa Isabel Temuco

185. Santa Isabel Temuco

186. Santa Isabel Temuco

187. Santa Isabel Temuco

188. Santa Isabel Temuco

189. Santa Isabel Temuco

190. Santa Isabel Valdivia

191. Santa Isabel La Unión

192. Santa Isabel Osorno

193. Santa Isabel Puerto Varas

194. Santa Isabel Puerto Montt

195. Santa Isabel Puerto Montt

196. Santa Isabel Puerto Montt

197. Santa Isabel Quilicura

198. Santa Isabel Cerro Navia

199. Santa Isabel Maipú

200. Santa Isabel Maipú

201. Santa Isabel Maipú

202. Santa Isabel Las Rejas

203. Santa Isabel Estación Central

204. Santa Isabel La Cisterna

205. Santa Isabel La Cisterna

206. Santa Isabel Santiago

207. Santa Isabel Santiago

208. Santa Isabel Santiago

209. Santa Isabel Santiago

210. Santa Isabel Puente Alto

211. Santa Isabel Quinta Normal

212. Santa Isabel Renca

213. Santa Isabel La Florida

214. Santa Isabel La Florida

215. Santa Isabel La Florida

216. Santa Isabel Providencia

217. Santa Isabel Providencia

218. Santa Isabel La Granja

219. Santa Isabel La Granja

220. Santa Isabel La Granja

7.8. Campaña Promocional

MOSTAZA

Cre-Mos®

MUSTARD CREAM
TAFEL-SENF CREME

PRODUCTO CHILENO

FUERTE
SUAVE
MERKEN

www.cremos.cl

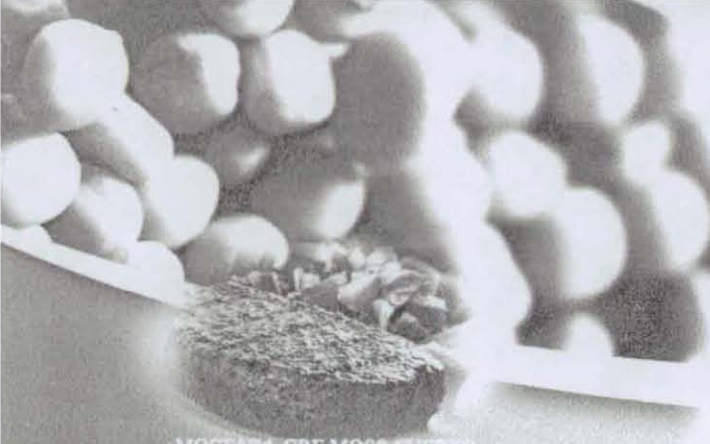
AGROINDUSTRIA RGR E.I.R.L.
Temuco, IX Región

(0.90X2.00mts)

Cre-Mos®

MUSTARD CREAM / TAFEL-SENF CREME

PRODUCTO CHILENO



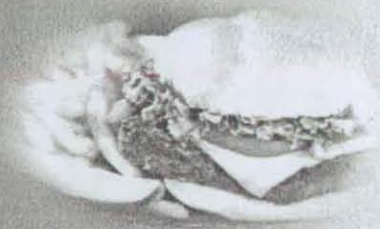
MOSTAZA CRE-MOS® FUERTE TRADICIONAL

La mostaza Cre-Mos tipo fuerte es una deliciosa crema que satisface a los paladares más exigentes.
Ahora la mejor mostaza tiene la mejor presentación,
el mismo sabor en una mejor presentación.

Frasco Cre-Mos 220g
PACKING:
24 unidades por caja

· Doypack 250g
PACKING:
30 unidades por caja

· Sachet 200g
PACKING:
25 unidades por caja



MOSTAZA CRE-MOS® SUAVE TRADICIONAL

La mostaza Cre-Mos Suave, como su nombre lo indica,
es una exquisita crema suave
y aromática.

Frasco Cre-Mos 220g
PACKING:
24 unidades por caja

· Doypack 250g
PACKING:
30 unidades por caja

· Sachet 200g
PACKING:
25 unidades por caja

MOSTAZA CRE-MOS® MEDIUM GOURMET

Única mostaza en el mundo, la nueva mostaza Cre-Mos
pequeño toque de picor muy agradable al paladar,
sabor perfecto
a todos sus platos preferidos.

Frasco Cre-Mos 220g
PACKING:
24 unidades por caja

· Doypack 250g
PACKING:
30 unidades por caja

· Sachet 200g
PACKING:
25 unidades por caja

MOSTAZA

Cre-Mos®

MUSTARD CREAM / TAFEL-SENF CREME

CRE-MOS®, marca conocida en el mercado nacional por mas de 50 años, de excelente prestigio por la calidad del producto que identifica.

CRE-MOS® es la sigla de una Crema de Mostaza, creada y fabricada en la ciudad de Temuco, Chile.

CRE-MOS® pensando en los exigentes paladares de sus clientes y con el fin de brindarles nuevas sensaciones creo para ellos una nueva linea de mostaza CRE-MOS® GOURMET, incorporando a su tradicional y exquisita mostaza nuevos sabores tipicos chilenos, la primera en salir al mercado CRE-MOS® MERKEN.

Encuéntrelas en su Supermercado favorito o solicite un representante de ventas

Producido y envasado por:
Agroindustria RGR e.i.r.l.
Temuco, IX Region
Chile

GOBIERNO DE CHILE

ima

MOSTAZA

Cre-Mos®

MUSTARD CREAM
TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO

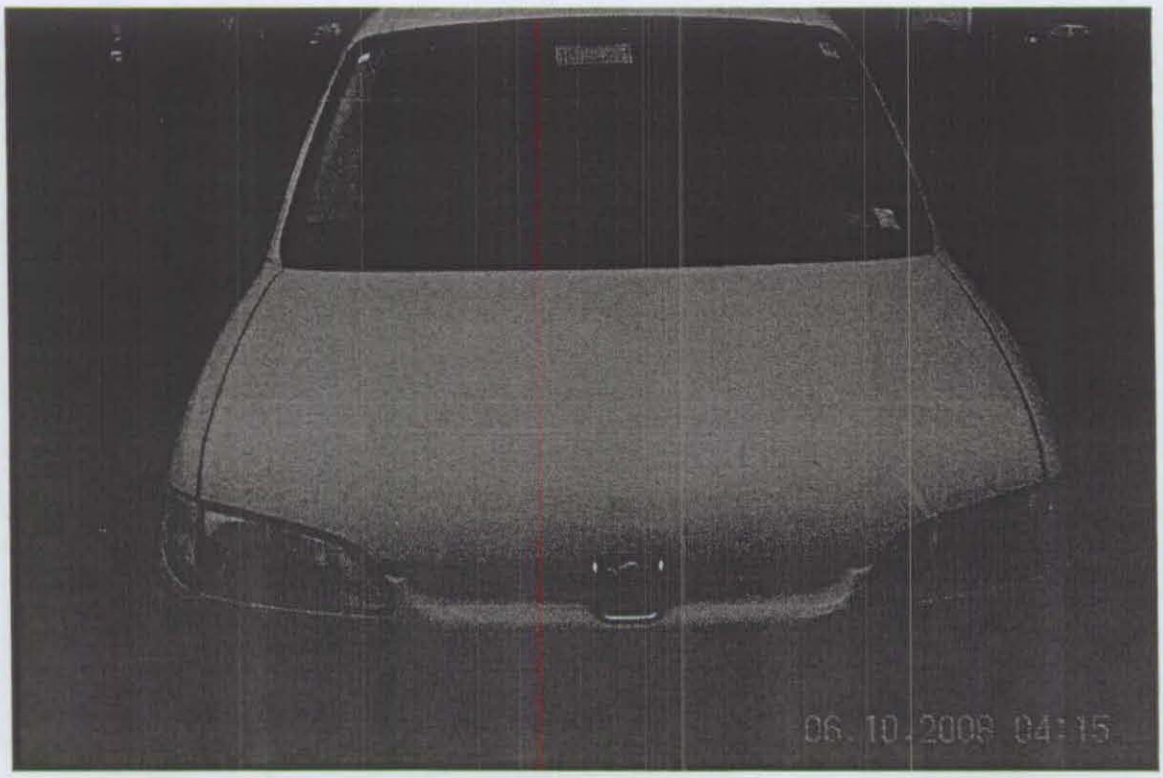
MOSTAZA

Cre-Mos®

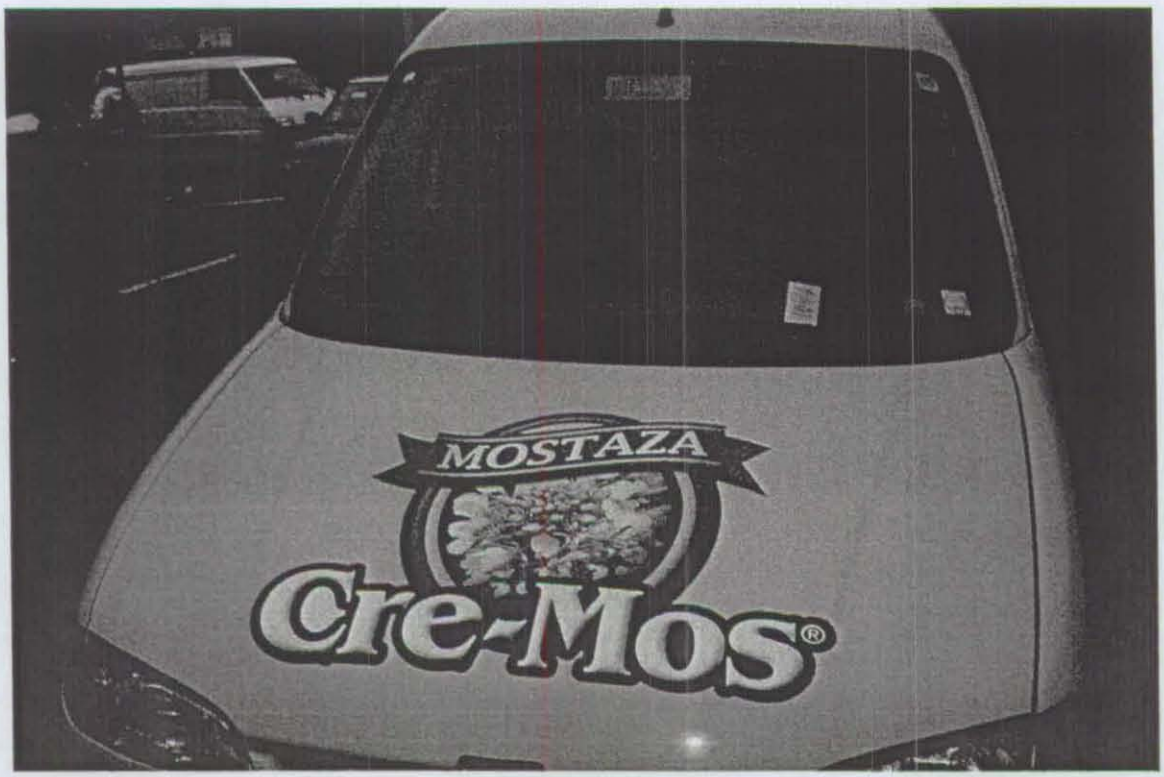
06.10.2008 04:13

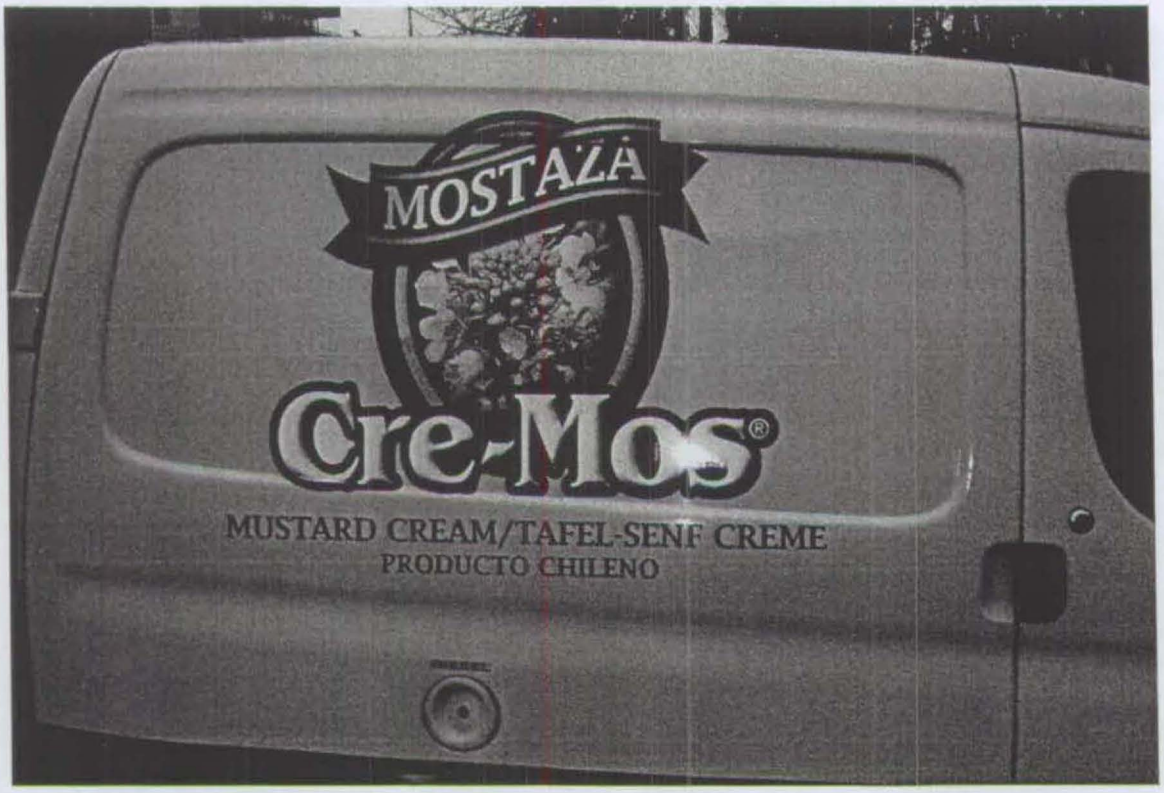
PEUGEOT
PARTNER
06.10.2008 04:14

06.10.2008 04:14


06.10.2008 04:15

MOSTAZA
Cre-Mos
Cre-Mos
Cre-Mos


MOSTAZA
Cre-Mos®


MOSTAZA
Cre-Mos®
MUSTARD CREAM/TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO

PEUGEOT
PARTNER
www.cremos.cl
AGROINDUSTRIA RGR E.I.R.L.
Temuco, IX Región
MOSTAZA
Cre-Mos
MUSTARD CREAM/TAFEL-SENF CREME
PRODUCTO CHILENO

FICHA DE POSTULACIÓN EXPOSITORES

MUESTRA INTERNACIONAL DE EMPRENDIMIENTO CON IDENTIDAD Y TECNOLOGÍA

Los postulantes deben completar la siguiente información:

NOMBRE POSTULANTE	**Guillermo Romo**		
RUT POSTULANTE			
NOMBRE EMPRESA	**Agroindustria RGR E.I.R.L**		
RUT EMPRESA			
REPRESENTANTE LEGAL	**Guillermo Romo**		
DIRECCIÓN COMERCIAL		**CIUDAD**	**Temuco**
FONO		**E-MAIL**	
SECTOR	**Alimentos**		

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Guillermo Romo Concha, Ingeniero Electrónico, es el fundador de la empresa Agroindustria RGR. Este emprendedor posee una larga experiencia como empleado y empresario en distintos rubros. La empresa posee dos líneas de negocios desde el año 2003: 1) Mostaza Cre-Mos, en sus dos variedades tipo suave y fuerte apuntando a un público objetivo exigente y 2) Productos Dymel, donde comercializa de manera masiva de Encurtidos y Jugo de Limón. En abril de 2007 comenzó a fabricar Ketchup, teniendo una gran aceptación en el mercado, presentado una buena relación entre precio y calidad. Esto permitió el ingreso al mercado de las comidas rápidas y restaurantes, con lo que se esperan proyecciones de crecimiento positivas en el futuro. La producción máxima diaria asciende a los 600 kilos de cremas (mostaza y kétchup), cuya comercialización casi en su totalidad en la Región de la Araucanía, exceptuando algunos clientes en Santiago y Valdivia..

Hoy en día la empresa se encuentra elaborando un Plan de Marketing y ampliando su capacidad productiva para potenciar y posicionar en el mercado la Mostaza Cre-mos. Este producto es único en Chile, de color ocre, con un rico aroma y sabor. Actualmente se presenta en 2 variedades (suave y fuerte). Se puede utilizar tanto en comidas frías como calientes. Los aromas y sabores de esta crema se obtienen gracias a la mezcla de finas hierbas y vinagres de excelente calidad, no utilizando endulcorante, saborizantes ni aromas artificiales.

Gerardo Lagos Wiesenfeld
Ejecutivo de Proyectos
Incubatec

MOSTAZA

CREMA

Cre-Mos®

7.9. Prensa

Quienes Somos
- Objetivos
- Socios y Directores
- Equipo Profesional
- Redes
- Ubicacion e Infraestructura

Qué Hacemos
- Emprendimiento
- Fortalecimiento Empresarial
- Videos Corporativos

Para Quién
- Areas Prioritarias
- Incubatec Junior
- Videos Empresas Apoyadas

Sugerencias
- Contacto para Sugerencias o Reclamos

Ud. está en: Portada > REINVENTARSE ES LA CLAVE PARA EL FUTURO

REINVENTARSE ES LA CLAVE PARA EL FUTURO

Más de treinta años tiene la marca de mostaza *Cremos* en Temuco, hoy de la mano de Incubatec, se reinventa con nuevas variedades y productos, volviendo a las salas de venta con la tradición de siempre, más un toque refrescante de nuevos y finos sabores.

La misma fórmula delicada y fina de siempre, hoy se mezcla con el sabor tradicional del merkén, un producto gourmet que ya figura como único en las estanterías del país y que promete conquistar los paladares más exigentes.

Según explica Guillermo Romo, Gerente de Cremos y empresario con mas de 20 años de experiencia en encurtidos, la idea era tomar un nuevo rumbo e innovar en su propuesta de valor (productos, procesos productivos, etiquetado y envasado); hoy cuentan con 5 variedades de mostaza, ketchup y ají; y ya preparan el lanzamiento nuevos productos, destacando la innovadora mostaza con miel.

¿Tienes una idea?
UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
CORFO.cl
INSTITUTO GÊNESIS PUC-RIO
UNIEMPRENDE
LIDERAZGO EMPRESARIAL

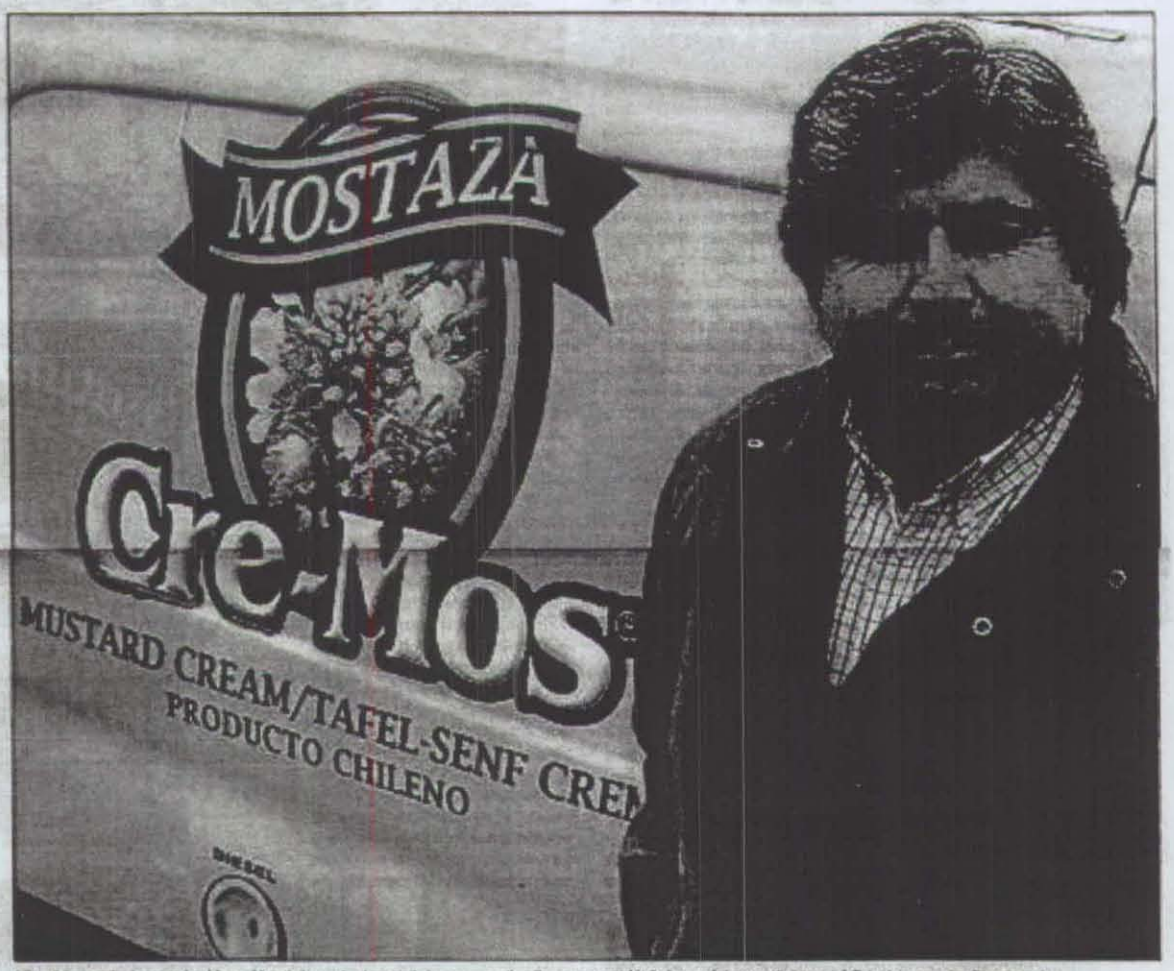
Buscar | Búsqueda Avanzada Mapa del Sitio

CUERPO DE REPORTAJES
DOMINGO 28 DE SEPTIEMBRE DE 2008 • EL AUSTRAL

Guillermo Romo, **gerente de Mostaza** Cremos

Cuando adversidad es oportunidad

Creó una exitosa variedad de condimento forzado por tiempos difíciles. Una muestra clara que con entusiasmo y confianza todo se puede.



"En el trayecto hemos tenido caídas (...), y mientras estaba en una de ellas me acordé de las palabras mágicas del Estado, cuando dicen que hay que innovar para crecer", señaló Romo.

FELIPE MONTERO VIVEROS

Cuando a alguien se le viene el chaparrón encima, precisamente hay dos caminos: morir o sacudirse y volver al camino con nuevos bríos. Suena muy fácil decirlo, pero cuando se está en la posición de tener que escoger la cosa cambia radicalmente. Esta es la historia de un hombre que se hizo a sí mismo. Rechazó innumerables veces la ayuda de sus más cercanos en lo material, y se refugió en la confianza que le da tener un núcleo familiar fuerte y un tesón que a veces puede rayar en tozudez, muy a favor de quien estamos por nombrar.

Guillermo Romo es un hombre sencillo y de ideas claras. En su modesta oficina cumple diversas funciones con una humildad que no hace más que engrandecerlo a cada instante, sobre todo al escuchar los comentarios respecto de su producto estrella, la mostaza Cremos, catalogada por algunos como la mejor que existe actualmente en el mercado. Con sus 51 años, un buen matrimonio y tres hijos, abrió las puertas de su intimidad a nuestro diario, y mostró lo mejor de lo suyo como un ejemplo de superación, innovación y constancia.

ORÍGENES

Romo cuenta que nadie en su familia está vinculado al rubro empresarial. De hecho su padre era constructor civil, y su madre una dueña de casa. Ha vivido toda su vida en el mismo barrio, y la casa que ahora alberga a su empresa fue también su refugio de niñez. Las paredes son un constante recordatorio de que con el esfuerzo de una familia no se juega, un tanto cambiadas de aquel entonces habitacional estructura, ahora convertida en una planta procesadora de alimentos.

Estudió ingeniería electrónica en la Universidad de Chile Sede Temuco, actual Ufro, pero comenta que se salió porque no le gustó. Al poco tiempo comenzó a trabajar en un banco, donde estuvo varios años. Pero su espíritu inquieto le daría una vuelta sorprendente a su vida. "Por casualidades de la vida, un verano me encontré con un primo en Licán Ray que tenía una fábrica de pickles, y comencé a trabajar con él como vendedor comisionista, actividad que después se trasformo en una pequeña distribuidora. Tenía 25 años cuando trabajaba en el banco, y después del horario salía a vender a los mismos clientes de éste. Trabajaba en paralelo hasta las 6 en el banco, y después salía a atender a los clientes. Después me echaron por indisciplinado, afortunadamente, porque era muy inquieto, y trataba de hacer las cosas rápido para poder salir a trabajar, y así me dediqué a la distribuidora 100 por ciento", comenta con gran picardía.

Es aquí donde su primo le dice que no va a continuar con la elaboración de pickles, lo que lo llevó a independizarse y crear sus propios productos, lo que hace hasta el día de hoy con una gama mayor en su oferta.

Ha vivido toda su vida en el mismo barrio, y la casa que ahora alberga a su empresa fue también su refugio de niño.

CAMINO

Mientras conversa acerca de lo que ha sido su vida a lo largo de los años, sonríe a cada momento, y deja entrever que la actividad que realiza le brinda diariamente profundas satisfacciones. Eso sí, recalca que no todo ha sido miel sobre hojuelas, y que como todo empresario también ha tenido momentos duros que afrontar. "En el trayecto hemos tenido algunas caídas normales de todo empresario por tratar de salir adelante, y mientras estaba en una de ellas me acordé de las palabras mágicas del Estado, cuando dicen que hay que innovar para crecer. Un día me senté y dije en qué puedo innovar. Esto me llevó a ver qué podía hacer, porque seguir haciendo lo mismo es continuar respirando para no morir. Me puse a pensar en qué cosas novedosas podía hacer que otros empresarios no tuvieran. Los pickles los tenían otros, chucrut igual, pero la Cremos no la tienen todos, y me puse a hacer variedades innovadoras hasta llegar a la Cremos con Merkén, con un sabor que es espectacular. El único problema que tiene este producto es que no dura nada, uno come mucho más mostaza con merken que de las otras", dice riendo.

Hoy este empresario cuenta con una amplia gama de productos y dos marcas con segmentos diferentes: Dimel que produce mostaza, ketchup y ají en volúmenes, y Cremos, que es sólo mostaza Premium. Ramo cuenta que en este camino ha sido fundamental el apoyo de diversos organismos del Estado tales como FIA, Corfo y Pro Chile, además de la incubadora de negocios de la Universidad de La Frontera Incubatec, quienes actualmente lo asesoran en todo lo que es marketing y manejo de la marca.

"Un ejemplo es que gracias al apoyo que hemos tenido de la FIA, estamos difundiendo nuestra mostaza, lo que logramos a través del concurso de Innovación en Marketing Agroalimentario. Ahora podemos paramos de igual a igual con grandes empresas del rubro de los alimentos, y eso es que la nuestra tiene sólo 2 y media persona trabajando", dice, instando a todos los empresarios Pymes a que revisen las oportunidades de postulación a diversos fondos estatales, los que a su parecer funcionan bastante bien. Es más, él nunca fue creyente de que estos fueran reales. De hecho, confidenció que su pensamiento era que estos se ganaban por política o amistad, posición que cambió cuando de tanto postular ganó su primer proyecto.

Ahora resalta que no le queda más que agradecer a quienes ha ayudado, y es por eso que siempre intenta ponerlos junto a su empresa en cada una de las acciones de difusión. Con buenas ideas se puede.

REFUGIO

La vida no ha sido fácil para este exitoso empresario, quien ahora mira con entusiasmo el futuro. Dice que por mucho tiempo o pudo dormir tranquilo, y el que ahora sólo lo despierte el reloj para ir a trabajar es un buen signo. Casado con tres hijos, confiesa que siempre ha sido de "cuero muy duro", y que su familia es el pilar fundamental de su éxito actual. "Ellos han tenido que pasar los tragos amargos junto conmigo, y si uno no tiene una familia que esté con uno a todo momento, el esfuerzo no sirve de nada. Espero que más adelante, si esto sigue creciendo como creemos que va a ser, uno de mis hijos se haga cargo del negocio. Vamos muy bien encaminados ahora, la empresa está consolidada y estamos tranquilos, que es lo que busca todo empresario, y a pesar de la época difícil en que estamos ahora, nos encontramos confiados porque sabemos hacia adonde vamos", concluye. Sus intenciones actuales son seguir expandiéndose en el mercado nacional con su producto estrella, hacer crecer su planta, mejorar las condiciones de sus trabajadores (que por cierto muestran un entusiasmo y cariño sorprendente hacia su empleador), y después salir a conquistar los paladares del mundo con un sabor creado en lo más íntimo de La Araucanía.

La materia prima para la mostaza la importa desde Canadá.

INCUBATEC: Incubadora de Negocios de la Universidad de La Frontera

Innovación empresarial para La Araucanía y el mundo

INCUBATEC, la aceleradora de empresas de la Universidad de La Frontera, tiene como objetivo reducir los ciclos de gestación, facilitar el despegue comercial y aumentar las posibilidades de éxito de los nuevos emprendimientos, propiciando el desarrollo permanente de negocios competitivos mediante la concepción de modelos de negocios innovadores que permiten a las empresas maximizar su valor empresarial. Para ello, ha abierto las postulaciones a su Fondo de Capital Semilla, buscando ideas innovadoras de emprendedores creativos que quieran transformar sus sueños en negocios exitosos. Para postular sólo debes leer detenidamente las bases del concurso, descargar, completar y enviar el formulario de postulación en www.incubatec.cl.

Guillermo Romo, gerente de Cremos.

Acercando políticas habitacionales a través de nuevas tecnologías

Héctor Jorquera, gerente de Desarrollo de Gentexpresa.

Con solo inscribir sus datos en www.queromicasa.cl, es posible hacerse miembro de comités virtuales para la postulación a subsidios habitacionales y, de esta forma recibir toda la asesoría necesaria para la adquisición de una vivienda usada con subsidio del Estado. Todo esto, gracias a la innovación tecnológica de Gentexpresa Ltda., empresa inmobiliaria social potenciada por INCUBATEC.

Lo más importante a la hora de pensar en postular a subsidios habitacionales, es contar con postulantes que cumplan con los requisitos para obtener el beneficio. Gentexpresa ha desarrollado un moderno sistema que permite la optimización del tiempo de gestión para optar a una vivienda con herramientas como internet y telefonía celular, donde la innovación está en la creación de espacios virtuales de acercamiento y administración de demanda nacional. Con esto, Gentexpresa se ha convertido en interfase de conexión entre las políticas públicas y los ciudadanos.

Según explica Héctor Jorquera, gerente de Desarrollo de Gentexpresa, gracias a la herramienta tecnológica desarrollada, las personas ocuparan menos tiempo y dinero en trámites, podrán gestionar sus subsidios desde sus hogares, y las EGIS y empresas constructoras tendrán la demanda por vivienda social habilitada en tiempo real y en cualquier ciudad del país.

Reinventarse es la clave para el futuro

Más de treinta años tiene la marca de mostaza Cremos en Temuco. Hoy, de la mano de INCUBATEC, se reinventa con nuevas variedades y productos, volviendo a las salas de venta con la tradición de siempre, más un toque refrescante de nuevos y finos sabores.

La misma fórmula delicada y fina de siempre, hoy se mezcla con el sabor tradicional del merkén, un producto gourmet que ya figura como único en las estanterías del país y que promete conquistar los paladares más exigentes.

Según explica Guillermo Romo, gerente de Cremos y empresario con más de 20 años de experiencia en encurtidos, la idea era tomar un nuevo rumbo e innovar en su propuesta de valor (productos, procesos productivos, etiquetado y envasado). Hoy cuentan con 5 variedades de mostaza, ketchup y ají, y ya preparan el lanzamiento de nuevos productos, destacando la innovadora mostaza con miel.

Gustavo Baeza, gerente de Campestre.

Los primeros chorizos light

¿Ha pensado alguna vez en comer longanizas, chorizos, vienesas o hamburguesas sin tener que preocuparse por su alto contenido graso? Es lo que propone empresa Los Coigües, con su línea de aditivos naturales Mushmix y su línea de embutidos Del Bosque, desarrollada con el respaldo de INCUBATEC.

Cristina Casas, gerente general de Los Coigües, destaca la revolución que significa para las industrias de alimentos el uso de un aditivo hecho a base de distintas clases de hongos, que llegan para resolver una necesidad insatisfecha del mercado: alimentos light de espléndido sabor.

Tras una exitosa experiencia en la Feria Mundial de Alimentos y Bebidas (Francia) el año 2004, hoy los desafíos y oportunidades que se vislumbran para Los Coigues, son innumerables. Ya trabajan con empresas alimenticias para aportar con productos más saludables a las mesas chilenas y ayudar a contrarrestar el gran problema de la obesidad y sus derivados, a través de un alimento sano y altamente nutritivo, que desde estas Fiestas Patrias se encuentra disponible en una de las cadenas de supermercados más importantes del país.

Cristina Casas, gerente general de Los Coigües

Natural rejuvenecimiento para la piel

Dando valor agregado a través de la cosmetología y tomando en cuenta las propiedades antioxidantes del arándano, la empresa Campestre decidió "convertir" a este fruto en una solución para el cuidado y rejuvenecimiento de la piel.

"El arándano, junto a las propiedades regenerativas y aromaterapéuticas del boldo y el hinojo, han dado la base para la creación de una crema de alta calidad, que no sólo atenúa las líneas de expresión, sino que con cicatrices y estrías actúa maravillosamente", explica Gustavo Baeza, bioquímico y Dr. en Química, que desde hace más de cuatro años se encuentra desarrollando en Temuco, un novedoso negocio de cosmetología natural y aromaterapia, que con el apoyo de INCUBATEC se abre hacia la exportación a países europeos, con principios activos 100% naturales y con materias primas extraídas directamente de los campos de La Araucanía.

EL DIARIO AUSTRAL La Araucanía

Cuando adversidad es oportunidad

En la

FELIPE MONTERO VIVEROS

Cuando a alguien se le viene el chaparrón encima, sencillamente hay dos caminos: morir o sacudirse y volver al camino con nuevos bríos. Suena muy fácil decirlo, pero cuando se está en la posición de tener que escoger la cosa cambia radicalmente. Esta es la historia de un hombre que se hizo a si mismo. Rechazó innumerables veces la ayuda de sus más cercanos en lo material, y se refugió en la confianza que le da tener un núcleo familiar fuerte y un tesón que a veces puede rayar en tozudez, muy a favor de quien estamos por nombrar.

Guillermo Romo es un hombre sencillo y de ideas claras. En su modesta oficina cumple diversas funciones con una humildad que no hace más que engrandecerlo a cada instante, sobre todo al escuchar los comentarios respecto de su producto estrella, la mostaza Cremos, catalogada por algunos como la mejor que existe actualmente en el mercado. Con sus 51 años, un buen matrimonio y tres hijos, abrió las puertas de su intimidad a nuestro diario, y mostró lo mejor de lo suyo como un ejemplo de superación, innovación y constancia.

ORÍGENES

Romo cuenta que nadie en su familia está vinculado al rubro empresarial. De hecho su padre era constructor civil, y su madre una dueña de casa. Ha vivido toda su vida en el mismo barrio, y la casa que ahora alberga a su empresa fue también su refugio de niñez. Las paredes son un constante recordatorio de que con el esfuerzo de una familia no se juega, un tanto cambiadas de aquel entonces habitacional estructura, ahora convertida en una planta procesadora de alimentos.

Estudió ingeniería electrónica en la Universidad de Chile Sede Temuco, actual Ufro, pero comenta que se salió porque no le gustó. Al poco tiempo comenzó a trabajar en un banco, donde estuvo varios años. Pero su espíritu inquieto le daría una vuelta sorprendente a su vida. "Por casualidades de la vida, un verano me encontré con un primo en Licán Ray que tenía una fábrica de pickles, y comencé a trabajar con él como vendedor comisionista, actividad que después se trasformo en una pequeña distribuidora. Tenía 25 años cuando trabajaba en el banco, y después del horario salía a vender a los mismos clientes de éste. Trabajaba en paralelo hasta las 6 en el banco, y después salía a atender a los clientes. Después me echaron por indisciplinado, afortunadamente, porque era muy inquieto, y trataba de hacer las cosas rápido para poder salir a trabajar, y así me dediqué a la distribuidora 100 por ciento", comenta con gran picardía.

Es aquí donde su primo le dice que no va a continuar con la elaboración de pickles, lo que lo llevó a independizarse y crear sus propios productos, lo que hace hasta el día de hoy con una gama mayor en su oferta.

Cerrar

Estimado Guillermo:
junto con saludarte, y como te expliqué por teléfono, estamos escribiendo un artículo sobre distintos emprendimientos del área gastronómica y queríamos contar la historia de Cremos y sus mostazas de sabores. Por eso, te quería pedir si puedes contestarme las siguientes preguntas via mail:

LA MEJOR MOSTAZA DE CHILE SE FABRICA EN TEMUCO

- desde hace cuánto existe Cremos?
Mostaza Cre-mos en sus dos Variedades SUAVE Y FUERTE está en el mercado regional hace 50 años, este producto es conocido por muchas generaciones de la zona.

- qué productos ofrece?
Linea de mostazas Premium. a los Actualmente gracias a un instrumento del estado de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) en su llamado de innovación de marketing agro-alimentario (IMA) el año 2007 hemos dado un valor agregado a nuestros productos cambiando presentación y envases, como asimismo, desarrollamos un producto único innovador y exquisito como es Mostaza Cremos MERKEN.

- en qué radio geográfico se venden sus productos?
Principalmente en la Región de la Araucanía y de Los Lagos, con algunos clientes en Santiago.

- cómo nace la idea de incorporarle sabor a la mostaza?
Cuando la adversidad golpea la puerta, uno tiene dos alternativas, bajar la cortina o sencillamente cambiar e innovar. Como soy perseverante, analice mis ventajas y desventajas frente a la competencia, donde me di cuenta del gran potencial al tener un producto único, de ahí nació la idea de incorporarle sabores y así nace MOSTAZA CRE-MOS MERKEN, único a nivel nacional, y me atrevería a decir internacional.

- cómo ha sido el recibimiento en el mercado?
Como este proyecto no ha finalizado, su comercialización esta recién comenzando, afortunadamente, donde hemos entregado la respuesta es positiva, con una excelente acogida de quienes han tenido la oportunidad de degustarla.

- a su juicio, cuál es la ventaja de agregarle valor a un producto como la mostaza?
Como su pregunta lo dice, es justamente tener ventajas frente a la competencia y entregarle a los consumidores un producto diferente, exquisito y exclusivo. Es importante mencionar, que el MERKEN agregado solamente da un leve picor, demarcando más sus otras cualidades como el sabor.

- Cremos se adjudicó un capital semilla, ¿a cuánto ascendió?
No es un capital semilla, se trata de un proyecto de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) del año 2007. el valor adjudicado fue de No puedo dejar de mencionar el gran apoyo de la Incubadora de Negocios INCUBATEC, perteneciente a la Universidad de la Frontera, quienes me entregan asesoramiento y capacitación.

- están exportando? si no es así, hay planes a corto plazo?
Actualmente no estamos exportando. En una primera etapa queremos incorporar nuestros productos a nivel nacional y en una segunda etapa las posibles exportaciones, ya que MOSTAZA CRE-MOS MERKEN se encuentra inscrita en PROCHILE.-

- hay desarrollo de nuevos productos o nuevos sabores contemplados?
Si. El próximo a salir al mercado es MOSTAZA CRE-MOS MIEL, tengo otros nuevos sabores que se desarrollarán en un futuro próximo.

. cuál es el público al que está dirigido?
A todo público que guste de productos gourmet, especialmente al que anda buscando el desafío de nuevos sabores y calidad.

Si usted considera que hay un tema importante que no esté, siéntase con la libertad de incorporarlo.
Quedo a la espera de sus respuestas, junto con una foto de ser posible suya con los productos en alta calidad, para publicarla junto a la nota.
Cualquier duda, me avisa
Saludos cordiales

M. Constanza Balart
Periodista Ediciones Especiales
Diario La Segunda

Agenda para emprendedores

emprendedores@lasegunda.cl

OPORTUNIDADES Y SOLUCIONES

Tres nuevos productos chilenos se aprestan a competir en exigente mercado gourmet mundial

Miel en polvo endulzante

"La mayor parte de la miel chilena se vende al exterior en formato a granel, en tambores de 300 kilos. A nosotros se nos ocurrió secar la miel para convertirla en endulzante, y después ocupar este endulzante como materia prima en otros productos". Así recuerda **Gonzalo Burgos** los orígenes de **Comercial Epullen Ltda.**, la empresa que formó en 2006 para comercializar estos derivados.

Con varias líneas de financiamiento adjudicadas durante este tiempo, como el Capital Semilla de InnovaChile de CORFO, la firma ya tiene en el mercado **"Sucramiel"**, endulzante hecho sobre la base de miel de abejas en polvo; los jugos en polvo **"Miel Limón"** y **"Miel Naranja"**, y **mieles con almendras y nueces**. "Como es un producto novedoso, no deja a nadie indiferente. Siempre escucho decir con asombro a la gente: ¿Miel de abejas en polvo?", comenta Burgos.

Gonzalo Burgos.

Una de las principales cualidades de esta miel en polvo es su baja cantidad de calorías (9 por porción). "Además, es fácil de usar y entrega aroma y sabor a miel", añade su creador.

Comercial Epullen Ltda. está en etapa de prospección de mercados para comenzar a exportar sus productos. También se encuentra desarrollando su nueva imagen corporativa y se apresta a lanzar una línea de variedades dirigida especialmente a los niños, "para que tengan una colación equilibrada en términos de calorías, ya que la obesidad infantil está creciendo en forma preocupante", precisa el empresario.

Mostaza que agrega merkén

Con 50 años de presencia en las regiones de La Araucanía y De Los Lagos, todo hacía presagiar que, para competir en los cada vez más exigentes mercados, **Mostaza Cre-mos** continuaría en la tranquila senda del cultivo a la tradición. Pues bien, nada de eso ocurrió. Apostó por innovar, y nada menos que agregándole a su producto uno de los sabores distintivos de aquellas tierras: el merkén.

Guillermo Romo.

"Cuando la adversidad golpea la puerta, uno tiene dos alternativas: bajar la cortina o sencillamente cambiar e innovar. Analicé mis ventajas y desventajas frente a la competencia, y me di cuenta del gran potencial de tener un producto único. De ahí surgió la idea de incorporarle sabores y así nació Mostaza Cre-mos Merkén", explica **Guillermo Romo, gerente de la firma**.

Con el apoyo de INCUBATEC, de la Universidad de La Frontera, Mostaza Cre-mos ganó el año pasado un fondo de innovación de marketing agroalimentario de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) por $ 35.500.000, recursos que usó para darles valor agregado a sus productos, cambiando presentación y envases.

Su apuesta hoy es competir "entregando a los consumidores un producto exquisito y exclusivo. La comercialización está comenzando. Esperamos incorporarlo en una primera etapa a nivel nacional, para luego comenzar a exportarlo".

En el intertanto, Mostaza Cre-mos ya ha comenzado a desarrollar nuevas alternativas, la primera de las cuales será Mostaza Cre-mos Miel.

Sal de mar con sabores

Sonia Laguna vive desde hace 15 años en Chile. Nació en Cuba, aunque se crió en Estados Unidos. En este último país precisamente concibió la idea que hoy en día la tiene a punto de iniciar una exportación no tradicional con enormes proyecciones. En enero de 2007, visitó la Fancy Food de San Francisco, California. Allí vio con asombro que entre los artículos en exhibición había sal procedente de diferentes países. "Me llamó la atención, porque era el único producto en feria con estas características. Cuando regresé a Chile me puse a investigar el tema", explica. Así llegó a la sal de mar, elemento que se cosecha a través de un proceso natural entre los meses de noviembre y enero, y que en el último se ha puesto de moda.

Una vez iniciado el proyecto, y como marca diferenciadora, a sus primeras producciones les agregó distintos sabores utilizando un procedimiento de ahumado. De esta forma nació **Chile Pacific, una línea de sal de mar con gusto a merkén; a tomate, champiñones y orégano, y con aromas a cabernet sauvignon, carmenere y chardonnay.**

Sonia Laguna.

Luego de recibir en febrero de este año un Capital Semilla, el pasado julio visitó nuevamente la Fancy Food, esta vez en Nueva York. El éxito que obtuvo fue tal, que regresó a Chile dejando un distribuidor en Estados Unidos a la espera del primer embarque. Su creación apunta a un público sofisticado, dispuesto a pagar los cerca de US$12 que vale cada envase. "Por eso, lo pensamos para Estados Unidos". Aun así, cuenta que ya ha recibido pedidos en nuestro país.

www.chileemprendedoras.cl

El portal del emprendimiento femenino

Dirigido a empresarias y emprendedoras con un proyecto de negocios que deseen desarrollar, o para quienes ocupen puestos gerenciales y deseen apoyar el proceso emprendedor de otras mujeres.

Con el apoyo de:

Octantis EMPRESARIAS ENDEAVOR Pyme 21 CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO

7.10. Capacitación

Capacitación

GenesisConsultores
Emprendimiento, Innovación y Nuevos Negocios

GenesisConsultores
Emprendimiento, Innovación y Nuevos Negocios

incubatec
business innovation

PROGRAMA TALLER "TRABAJO EN EQUIPO"

Ps. Geraldine Granados R.

DESCRIPCION DEL TALLER

El Trabajo en Equipo se constituye hoy en día en una competencia fundamental, que las empresas buscan potenciar en sus trabajadores, ya que ello les permitirá diferenciarse de sus competidores.

Implica incorporar otra serie de habilidades como son: comunicación, liderazgo, asertividad, etc., las que irán siendo abordadas en la medida que se vaya desarrollando esta actividad.

El presente taller se desarrollará fundamentalmente mediante actividades prácticas y vivenciales, por lo tanto requiere por parte de sus asistentes un alto grado de participación y disposición en el desarrollo de las mismas.

OBJETIVO GENERAL

Potenciar sus habilidades y desarrollar nuevas estrategias que le permitan interactuar y adaptarse de manera eficaz y eficiente con su entorno laboral y lograr la apropiación de competencias básicas para su desempeño en el trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Reconocer los aspectos que potencian la confianza y colaboración mutua como elementos fundamentales del trabajo en equipo.
- Entrenar habilidades personales y grupales necesarias para facilitar el trabajo colaborativo.
- Aprender herramientas comunicativas y de asertividad que potencian el trabajo de equipos coordinados e interactivos.

CONTENIDOS

- Concepto de equipo de trabajo
- Diferencias entre grupos y equipos
- Identificar las propias habilidades de comunicación
- Asertividad
- Comportamiento agresivo
- Comportamiento no asertivo
- Comportamiento asertivo

METODOLOGIA

El taller se desarrollará complementando aspectos teóricos e instancias prácticas, que incluyen juego de roles, trabajos grupales guiados y aplicación de contenidos. Ellos buscan que sus participantes apliquen los conceptos revisados. Para esto, se ha diseñado material de consulta y ejercicios prácticos.

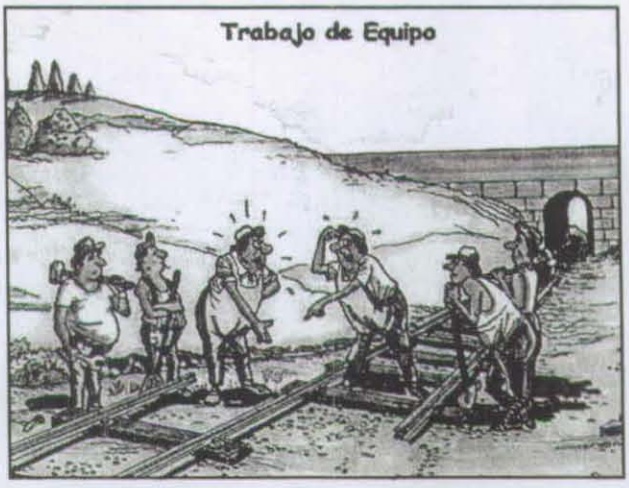
incubatec

GenesisConsultores

TALLER: TRABAJO EN EQUIPO

Ps. Geraldine Granados R.

Temuco, Septiembre de 2008



Ejercicio

¿Qué es un Equipo de Trabajo?

NADIE

TRABAJANDO SOLO

LOGRARA

LO QUE SE PUEDE ALCANZAR HACIÉNDOLO

JUNTO A OTROS

¡SINERGIA!

Y ES EL MOTOR DEL

TRABAJO EN EQUIPO

UN GRUPO NO ES UN EQUIPO

SE CONVIERTE EN UN EQUIPO CUANDO EXISTEN:

1. Objetivos compartidos.
2. Comunicación entre sus miembros

Diferencias entre un grupo y un equipo de trabajo

- Ejercicio

EJERCICIO

"TRABAJANDO COMO UN EQUIPO"

La avenida complicada

En esta avenida hay cinco casas numeradas 801, 803, 805, 807, y 809, de izquierda a derecha. Cada casa se caracteriza por un color diferente, por un [illegible] cada uno de una marca, por una bebida preferida y por un animal [illegible] distinto en cada casa.

	801	803	805	807	809
Color					
Coche					
Bebida					
Animal					
Propietario					

Las informaciones que posibilitan la solución son:

- Las cinco casas están localizadas en la misma avenida y en la misma vereda
- El mexicano vive en la casa roja.
- El [illegible]ano tiene un coche Mercedes
- El [illegible]tino tiene un cachorro
- El chileno toma Coca – Cola
- Los conejos están a la misma distancia del Cadillac que de la cerveza
- El gato no toma café ni vive en la casa azul
- En la casa verde se toma whisky
- La vaca es vecina de la casa en donde se toma Coca - Cola
- La casa verde tiene como vecina a su derecha a la casa gris
- El peruano y el argentino son vecinos
- El propietario del Volkswagen cría conejos
- El Chevrolet pertenece a la casa roja
- Se toma Pepsi – Cola en la tercera casa
- El brasileño es vecino de la casa azul
- El propietario del Ford toma cerveza
- El propietario de la vaca es vecino del dueño del Cadillac
- El propietario del Chevrolet es vecino del dueño del caballo

La avenida complicada

(solución)

	801	803	805	807	809
Color	Verde	Gris	Desconocido	Azul	Roja
Coche	Mercedes	Ford	Volkswagen	Cadillac	Chevrolet
Bebida	Whisky	Cerveza	Pepsi Cola	Coca Cola	Café
Animal	Gato	Cachorro	Conejos	Caballo	Vaca
Propietario	Peruano	Argentino	Brasileño	Chileno	Mexicano

PREGUNTAS

¿Trabajaron como grupo o como equipo?

¿Cuál fue el método de trabajo que desarrollaron?

¿Qué enseñanza les dejó este trabajo?

Comunicación

Proceso de interacción social, mediante el cual se expresan las ideas, pensamientos, necesidades, aspiraciones, criterios, y emociones.

EJERCICIO

- Elementos que intervienen en la compresión de un mensaje

La Asertividad

Es la técnica que nos permite defender nuestros derechos, opiniones, ideas y deseos, mientras respetamos al mismo tiempo los de los demás

Comportamiento agresivo

Defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que transgrede los derechos de la otra persona.

Ejemplos

Verbal:

"Tienes que…"
"No te tomo en cuenta.."
"No me interesas"
"Haz lo que te he dicho…"

No Verbal

Mirada fija
Voz alta
Gestos de amenaza
Postura intimidante
Enfrentamiento

Comportamiento no asertivo

- **No se es capaz de comunicar los propios sentimientos a las demandas que necesita**
- **No es capaz de hacer respetar sus derechos**
- **No obtiene de la otra persona lo que quiere**
- **Sentimiento de impotencia, depresión o quejas continuas.**

Ejemplos

VERBALES:

- **"bueno.. quizás.."**
- **"ah, si tienes razón.."**
- **"Supongo que…"**
- **"Eh… no sé"**
- **"Um.. A lo mejor"**

NO VERBALES:

- ***Ojos mirando hacia abajo***
- ***Voz baja***
- ***Vacilaciones y dudas***
- ***Postura hundida***
- ***Risitas falsas o nerviosas***
- ***Hombros caídos***
- ***Los movimientos corporales y de las manos muestran nerviosismo***
- ***Las manos pueden cubrir la boca***
- ***Se tiende a suavizar lo que se dice para que la otra persona no se ofenda***

Comportamiento asertivo

Conducta Verbal

- Expresar el deseo con claridad
- Repetir el deseo tantas veces como haga falta
- Respeto por los derechos de los demás
- Empatía
- No discute
- No contraataca
- No exponer excusas
- Llega a un acuerdo

Conducta No Verbal:

- Cabeza alta
- Mirada directa no desafiante
- Postura relajada
- Tono de voz y volumen adecuado a la situación
- Expresión del rostro en consonancia con el mensaje
- Distancia en función de la situación
- Gestos; No demasiados. Adecuados al mensaje y la situación

Ejercicio

Lo pasivo, lo agresivo y lo asertivo

TRABAJO EN EQUIPO

1. De las agrupaciones a los equipos.

Desde tiempos remotos el hombre ha formado grupos. Estos grupos fueron importantes ya que fueron los cimientos de varias agrupaciones humanas como la familia, la tribu, el ejército, el gobierno etc. Podemos apreciar fácilmente que la conducta del grupo fue variando con el tiempo; comenzó siendo caótica y frágil y se convirtió con los años en algo muy estructurado, jerarquizado y sólido hasta llegar a tener éxitos notables. (Pensemos en la conquista del espacio). Es entonces una evidencia que los grupos alcanzan su mayor éxito cuando se convierten en esas unidades extremadamente productivas que hoy llamamos equipos.

Así, encontramos hoy en que en muchas organizaciones los gerentes parecen contentarse con el desempeño del grupo. Si analizamos el por qué de esta complacencia con frecuencia observamos que no piensan o no son capaces de pensar más allá de lo que se está logrando y no piensan en lo que pudiera lograrse si pensáramos en circunstancias un poco diferentes.

Otros responsables están orgullosos – y tienen razón- porque con el mismo número de personas, ejecutan las mismas tareas apoyados con tecnología, y de alguna manera se las arreglan para mejorar la productividad de manera increíble solamente con el hecho de lograr establecer un clima en donde todos están dispuestos a dar lo mejor de sí mismos y trabajar juntos formando equipos.

Por consiguiente, formar y dirigir equipos de trabajos se ha transformado en el mundo de hoy en un gran desafío para las personas y las organizaciones. Diremos que sin equipos de trabajos efectivos el futuro se torna incierto para cualquier estructura. El trabajo en equipo se ha transformado en una disciplina estratégica para el éxito de toda organización contemporánea.

A continuación presentamos una comparación entre equipos y grupos. Podemos analizarla desde varias perspectivas: marcar aquellas aseveraciones representativas del grupo del cual usted forma parte actualmente o extraer las ideas principales.

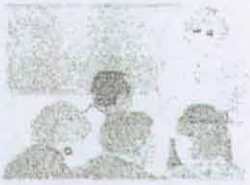
Cuadro Nº 1.1.- GRUPOS VERSUS EQUIPOS

GRUPOS	EQUIPOS
Los miembros piensan que están agrupados solamente con fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente; a veces con fines opuestos entre sí.	Los miembros reconocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y los del equipo se alcanzan mejor con respaldo mutuo. No se pierde el tiempo discutiendo sobre "territorios" o tratando de lograr ventajas personales a costa de los demás.
Los miembros tienden a concentrarse en sí mismos porque no están suficientemente involucrados en planificar los objetivos de la unidad. Su enfoque es simplemente el de un empleado.	**Los miembros tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y unidad, porque están comprometidos con los objetivos que ayudaron a fijar.**
Los miembros desconfían de los motivos de sus colegas porque no entienden el papel que tienen los demás. Las expresiones de opiniones o desacuerdos se consideran como disidentes o separatistas.	Los miembros trabajan en un ambiente de confianza y se les alienta para que expresen sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.
Los miembros tienen tanto cuidado con lo que dicen que es imposible entenderse. Puede haber intrigas y trampas al comunicarse para enredar al desprevenido.	**Los miembros practican la comunicación franca y honesta. Hacen un esfuerzo por comprender el punto de vista de los demás.**
Los miembros pueden recibir un buen adiestramiento pero están limitados para aplicarlo al trabajo por su supervisor u otros miembros del grupo	Se les alienta para que desarrollen sus habilidades y apliquen lo aprendido al trabajo. Reciben el respaldo del equipo
Los miembros se ven en situaciones conflictivas que no saben cómo solucionar. El supervisor puede retrasar su intervención hasta que se hayan causado daños graves	**Los miembros reconocen que el conflicto es un aspecto normal de la interacción humana; pero ven la situación como una oportunidad para obtener nuevas ideas y fomentar la creatividad. Trabajan para resolver el conflicto en forma rápida y constructiva.**
Los miembros pueden participar o no en las decisiones que afectan al grupo A veces la conformidad parece más importante que los resultados positivos	Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo; pero comprenden que su dirigente debe tomar la decisión final cuando el equipo no pueda ponerse de acuerdo o en caso de emergencia. Los resultados positivos y no la conformidad, son el objetivo.

Robert B. Maddux Cómo formar equipos de trabajo Grupo Editorial Iberoamericana, México 1994, Pg.5

2.- ¿Qué es un equipo?

Un equipo es un conjunto de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito común, con un conjunto de objetivos en cuanto a resultados y con un enfoque, de todo lo cual se consideran conjuntamente responsables



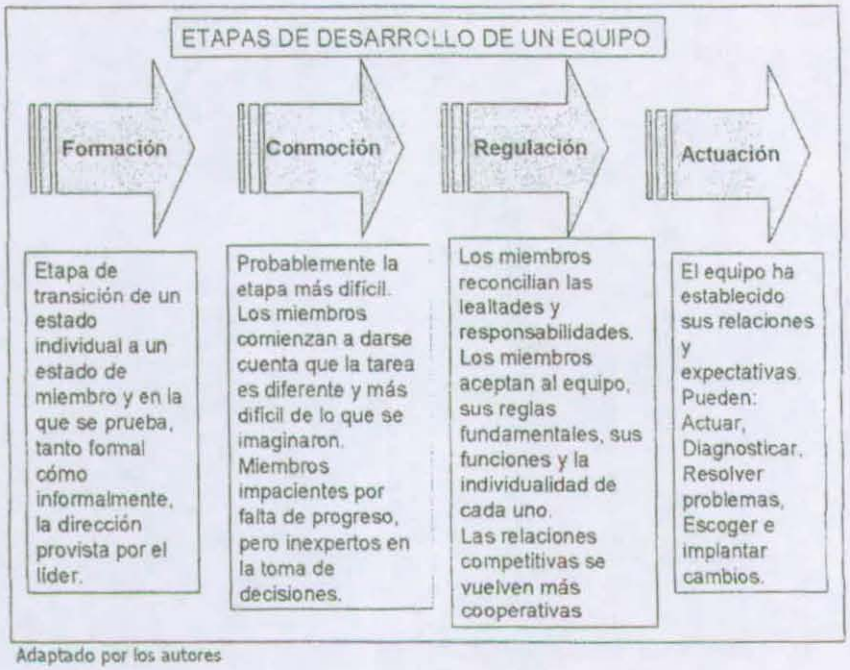
3. Trabajo tradicional y trabajo en equipo

TRABAJO TRADICIONAL	TRABAJO EN EQUIPO
Responsabilidad individual	Responsabilidad mutua
Metas individuales	Metas compartidas del equipo
La atención se centra en el desempeño individual	La atención se centra en el desempeño del equipo
Independencia	Interdependencia
Interacción poco frecuente y no centrada en los demás	Interacción frecuente y centrada en los demás
Trabajos definidos de manera individual	Resultados definidos por el equipo
Se estimula y se valora la competencia	Se estimula y se valora la cooperación y la colaboración
Papeles funcionales otorgados a grupos e individuos	El equipo asume diversas funciones
Se requieren habilidades profesionales individuales	También se requieren habilidades de equipo
El mensaje es : complace a tu supervisor	El mensaje es : respeta a tus compañeros
"Este es mi trabajo"	"Este es nuestro trabajo
"Esto no es mi trabajo"	"¿Cómo puedo hacer que todo el equipo tenga éxito?"

4.- etapas de desarrollo de un equipo.

Diversas teorías actualmente en vigor, dan cuenta de la formación de los equipos.

Cuadro nº 1.2. Resumen etapas de desarrollo de un equipo



Adaptado por los autores

4.1 Formación de un equipo de trabajo

Esta es una etapa de transición de un estado individual a un estado de miembro y en la que se prueba, tanto formal cómo informalmente, la dirección provista por el líder.

Bases para la formación de un equipo de trabajo.

1. Habilidad para planificar, organizar, motivar y controlar.
2. Personal bien calificado y adiestrado, concentrado en las metas de la organización e involucrado en su consecución.
3. Comunicación franca. Los conflictos se resuelven en forma positiva con respaldo y confianza mutua.

La formación de un equipo incluye:

SENTIMIENTOS:	Excitación, anticipación, optimismo, orgullo de ser escogido Apego inicial y tentativo al equipo. Sospecha, miedo y ansiedad, respeto a la tarea
COMPORTAMIENTOS:	Intentos para definir y lograr la tarea. Intentos para determinar comportamientos y como tratar los problemas. Decisiones sobre informaciones requeridas. Dificultad de identificar problemas relevantes.

4.2 Conmoción.

Probablemente la etapa más difícil.

Los miembros comienzan a darse cuenta que la tarea es diferente y más difícil de lo que se imaginaron.

Miembros impacientes por falta de progreso, pero inexpertos en la toma de decisiones.

La conmoción incluye:

SENTIMIENTOS:	Resistencia a la tarea. Fluctuaciones en la actitud hacia el equipo y la posibilidad de éxito.
COMPORTAMIENTOS:	Discusiones aunque haya acuerdo en el asunto verdadero. Cuestionar la "sabiduría" de los que escogieron el proyecto o tarea. Establecer metas irreales. Jerarquía percibida, desunión, aumento de tensión y celos.

La formación de un equipo incluye:

SENTIMIENTOS:	Excitación, anticipación, optimismo, orgullo de ser escogido Apego inicial y tentativo al equipo. Sospecha, miedo y ansiedad, respeto a la tarea
COMPORTAMIENTOS:	Intentos para definir y lograr la tarea. Intentos para determinar comportamientos y como tratar los problemas. Decisiones sobre informaciones requeridas. Dificultad de identificar problemas relevantes.

4.2 Conmoción.

Probablemente la etapa más difícil.

Los miembros comienzan a darse cuenta que la tarea es diferente y más difícil de lo que se imaginaron.

Miembros impacientes por falta de progreso, pero inexpertos en la toma de decisiones.

La conmoción incluye:

SENTIMIENTOS:	Resistencia a la tarea. Fluctuaciones en la actitud hacia el equipo y la posibilidad de éxito.
COMPORTAMIENTOS:	Discusiones aunque haya acuerdo en el asunto verdadero. Cuestionar la "sabiduría" de los que escogieron el proyecto o tarea. Establecer metas irreales. Jerarquía percibida, desunión, aumento de tensión y celos.

4.3 Regulación.

Los miembros reconcilian las lealtades y responsabilidades.

Los miembros aceptan al equipo, sus reglas fundamentales, sus funciones y la individualidad de cada uno.

Las relaciones competitivas se vuelven más cooperativas.

La regulación incluye:

SENTIMIENTOS	Nueva habilidad para expresar críticas constructivas. Aceptación de ser miembro del equipo. Alivio, confianza en los logros.
COMPORTAMIENTOS	Intento de alcanzar armonía para evitar conflictos. Amistad, confianza en los otros. Sentido de cohesión: espíritu y metas comunes. Establecer y mantener reglas.

4.4 Actuación.

El equipo ha establecido sus relaciones y expectativas.

Pueden: Actuar, Diagnosticar, Resolver problemas, Escoger e implantar cambios.

La actuación incluye:

SENTIMIENTOS	Entendimiento en los procesos personales y de grupo. Mejor comprensión de fortalezas y debilidades de cada uno. Satisfacción del progreso del equipo.
COMPORTAMIENTOS	Cambio personal constructivo. Habilidad de prevenir o resolver los problemas del equipo. Gran apego al equipo

Cuadro Nº 1.3. El equipo como unidad efectiva

EQUIPO
=
UNIDAD EFECTIVA Y COHESIVA

LA DURACIÓN Y LA INTENSIDAD DE ESTAS ETAPAS VARÍA EN CADA EQUIPO.

Elaborado por los autores

5.- ¿Por qué fracasan los equipos?

- FALTA DE OBJETIVOS CLAROS.
- LUCHA DE PODER.
- COMUNICACIÓN MALA O INEXISTENTE.
- DESCONOCIMIENTO Y/O DESINTERÉS POR LAS METAS.
- LIDERAZGO DESMOTIVADOR, DESORIENTADOR, RESTA NO SUMA, CASTIGADOR.
- NO HAY INICIATIVA.
- NO SE PREMIAN LOS BUENOS RESULTADOS.
- NO HAY LOGROS.
- NO HAY ENTRENAMIENTO

6. Los siete pasos para el éxito del equipo

- Las metas: su definición y comunicación
- Las funciones: la responsabilidad de cada uno
- Las reglas: directrices básicas
- La confianza: generadora de la motivación
- Clara comunicación: comunicación verbal y no verbal, aprender a escuchar
- Solución de conflictos: enfoque y estrategias
- Celebrar el éxito: reconocimiento continuo

7. Tomar decisiones en equipo

Desde el momento que el equipo comienza a trabajar en conjunto deberá tomar un gran número de decisiones como equipo. Si éste se convierte en un equipo productivo que saca provecho de los conocimientos y la experiencia de cada persona, muchas de sus decisiones serán tomadas mediante consenso, si bien probablemente no todas ellas.
Al buscar el cuerdo mutuo, el proceso de llegar a consenso alienta las diferencias individuales, la confianza en uno mismo, la autoestima, la creatividad, la innovación, las actitudes de cooperación, la comunicación interpersonal, la responsabilidad y el compromiso.

Los tipos básicos de decisiones son:

7.1. Una decisión por minoría:

Es tomada por uno o unos cuantos integrantes del equipo. Es necesario tomar una decisión de este tipo cuando:

- No hay tiempo de hacer participar a todos los miembros del equipo.
- Sólo unas cuantas personas se verán afectadas por la situación.
- El equipo asignó la responsabilidad de la decisión a uno o unos cuantos miembros.

7.2. Una decisión por mayoría:

Se realiza mediante el simple voto: La decisión que obtiene el mayor apoyo es la que gana. Entre las ventajas de este tipo de decisión encontramos:

- Es rápida y eficaz
- Funciona bien cuando se trata de decisiones que no afectarán el progreso a largo plazo, ni el espíritu del equipo
- Funciona en forma adecuada en el caso de decisiones relativamente sin importancia que no requieren de mucho apoyo para su ejecución.
-

7.3. Una decisión unánime:

Ocurre cuando todo el equipo está de acuerdo con una alternativa. La principal ventaja de este tipo de decisiones radica en el compromiso que por lo general le sigue.

7.4. Una decisión por consenso:

Significa acuerdo general. Se puede definir el consenso como un estado de mutuo acuerdo entre los miembros de un grupo, donde todos los legítimos intereses de los individuos han sido tomados en cuenta a entera satisfacción de aquel. Llegar a consenso no es lo mismo que negociar. Se llega a una decisión por consenso cuando los miembros del grupo comparten objetivos, necesidades, ideas y preocupaciones y es a través del proceso de discutir, evaluar, obtener información, debatir, organizar y establecer prioridades que generan juntos una solución.

8. Cómo sacar provecho de la diversidad dentro del equipo

En el mundo actual, el trabajo en equipo y la diversidad, van de la mano. No importa cuál sea la composición de un equipo, puede decirse que cualquier equipo es un conjunto de individuos diferentes.
La diversidad puede ser uno de los más grandes beneficios para el equipo. No obstante sino se maneja de manera positiva, puede convertirse en un obstáculo para el trabajo en equipo. El desafío consiste en aprovechar esa diversidad de manera que el resultado sea la productividad, en ningún caso la fractura que lleve a una producción y a una calidad disminuida.
En la manera estrecha en que la mayoría de los equipos deben trabajar pueden encontrarse múltiples oportunidades de poner a trabajar constructivamente la diversidad. Una vez que ésta sea la norma los miembros del equipo se preocuparán cada vez menos por las diferencias, para preocuparse cada vez más por la unidad.
Por lo tanto hay que:

- Evitar la exclusión sutil de algún miembro del equipo:

El objetivo de un trabajo saludable consiste en considerar las ideas de todos y despersonalizar las participaciones de manera que dichas ideas por sus propios

méritos. Es importante también lograr y mantener la cohesión del equipo para llegue a una verdadera unidad de trabajo.

- Aprender a sentirse cómodo con la diversidad:

Los equipos no deben absorber o ignorar a los individuos, sino al contrario, utilizar de manera completa las fortalezas individuales para maximizar los resultados del equipo. Los integrantes del quipo deben aprender a hablar abiertamente de sus diferencias conforme se van aplicando al trabajo y se van conociendo mutuamente, y es debido a esta aceptación abierta de la diferencia que los miembros pueden avanzar y obtener los resultados proyectados por el equipo.

- Practicar la cooperación, no la competencia:

La cooperación se está volviendo cada vez más importante que la competencia; cooperación para llevar a cabo el trabajo. Las empresas están descubriendo que, para competir de manera efectiva, deben adquirir habilidades de cooperación y colaboración.

.- Fomentando la creatividad del equipo

a creatividad es un aspecto clave del trabajo en equipo. La creatividad puede definirse omo la "capacidad para generar ideas nuevas y útiles". La creatividad es de hecho, odo el proceso de concebir un resultado final deseado seleccionando la mejor idea y oniéndola en práctica.

lgunas ideas para fomentar la creatividad:

- Presente cada idea en vez de desecharla automáticamente
- Practique el responder a cada idea con interés y curiosidad
- Trate de encontrar los aspectos positivos, como los negativos de cada idea.
- Sea positivo en sus comentarios, al referirse a alguna idea
- Posponga la evaluación y el juicio de las nuevas ideas hasta que hayan sido aclaradas, analizadas y consideradas.
- Aprenda a señalar primero lo que agrada de una idea
- Evite adelantar conclusiones
- Sea paciente con el proceso creativo
- Permita la espontaneidad y el humor

10. Requisitos para un equipo exitoso

- CLARIDAD EN LAS METAS
- PLAN DE MEJORAMIENTO
- FUNCIONES BIEN DEFINIDAS.
- COMUNICACIÓN CLARA.
- COMPORTAMIENTOS POSITIVOS.
- PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES.
- PARTICIPACIÓN EQUILIBRADA.
- REGLAS FUNDAMENTALES ESTABLECIDAS.
- CONCIENCIA DEL PROGRESO DEL EQUIPO.
- USO DEL MÉTODO CIENTÍFICO.

11. Operando como una red

El trabajo en equipo es y debe operar con la dinámica y la operatividad de un sistema abierto, con toda la retroalimentación externa que sea necesaria, neutralizando obstáculos, llevando a cabo sus proyectos, combinando los talentos de los distintos individuos dentro de un equipo que trabaja en cooperación.

Las investigaciones muestran que las personas que trabajan en equipo:

- ✓ Producen mas en menor tiempo y con menos recursos
- ✓ La calidad de su trabajo es superior
- ✓ Están más satisfechos con su trabajo
- ✓ Hacen que los clientes se sientan más satisfechos

Secretaría de Economía

con la colaboración de

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería

Facultad de Ingeniería, UNAM

100 Mejoras Tecnológicas Inmediatas para PYMES

Administración

Febrero 2002

ADMINISTRACIÓN

Comprar, registrar, almacenar, producir, vender, cobrar y muchas otras más, son actividades de la empresa. Administrar la empresa es llevar con orden y organización esas tareas en el día a día.

Para administrar bien se requiere la habilidad para encontrar la mejor manera de hacer las cosas cotidianas, la disciplina para hacer lo que se debe hacer y trabajo arduo para lograr la visión de futuro. A pesar de los problemas y la aparente monotonía, mantener la motivación, el deseo y desarrollar el talento de todos los miembros de la empresa.

La Estrategia ve al futuro, pero la empresa debe manejarse para llegar a él, gestionar el tiempo disponible, aprovechar los recursos muchas veces escasos, ir por los atajos, utilizar al máximo las herramientas y técnicas de trabajo. El desarrollo de la tecnología ha impactado fuertemente la forma en que se ejecutan las actividades y permiten disminuir el tiempo utilizado en realizarlas e incrementar el orden y control.

Esta sección comprende una serie de experiencias relacionadas con la administración cotidiana del negocio. Sin ser las únicas, proponen mejoras en la forma de hacer las cosas que pueden impactar en los resultados de la empresa:

1. Mejorar la calidad de las compras
2. Mejorar el proceso de compra
3. Disminuir el tiempo de aprovisionamiento
4. Registrar las marcas de la empresa
5. Realizar un plan de ventas
6. Establecer un programa de visitas de venta
7. Evaluar el otorgamiento de crédito a clientes
8. Utilizar presupuestos para el control de costos de producción
9. Establecer control sobre la recepción de efectivo
10. Utilizar presupuestos de uso y compra de materiales

MEJORAR LA CALIDAD DE LAS COMPRAS

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

Se requiere asegurar que los productos y servicios recibidos de los proveedores cumplen con los requerimientos internos porque a la vez, lo adquirido se incorpora en la empresa para "producir" el bien o servicio que satisface a sus clientes.

El costo de las compras se considera comúnmente como el único factor determinante en las mismas.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

La función de compras es un elemento clave para la competitividad de la empresa pues es casi el valor inicial sobre el que se construye el valor al cliente. Cualquier ventaja que se obtenga en las compras impacta directamente en los resultados a través del margen de beneficio, de los plazos de entrega, de la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

- El paso inicial para mejorar lo comprado es determinar las especificaciones de lo que se requiere comprar. Si no se compra de acuerdo a los requerimientos internos, es imposible lograr los requerimientos del cliente e irremediablemente se perderá competitividad.
- Una vez definidas las especificaciones, es necesario que las compras se hagan a proveedores confiables, seleccionados por su capacidad de satisfacer los requerimientos.

Dentro de las cosas que adquiere la empresa se deben considerar:

- Materias primas, materiales, productos semiprocesados
- Subcontratistas (por ejemplo maquiladores)
- Servicios profesionales (por ejemplo, mantenimiento y calibración)
- Partes y herramentales
- Equipo de cómputo y oficina

- Equipo de producción (aunque este no forma parte de lo que comúnmente maneja el área de compras)
- Software
- Asesoría, certificación
- Subcontratación de personal

Una muy importante oportunidad para mejorar las compras está en el uso efectivo de la **tecnología de Internet**. Se puede mejorar el costo, la disponibilidad de proveedores, la variedad y surtido, las condiciones. Esta disminución se puede conseguir por varios factores que básicamente se pueden englobar en tres:

- **Negociaciones más eficaces y eficientes** debido a las importantísimas posibilidades de intercambio de información con los proveedores
- **Acceso a mayor número de proveedores potenciales** posibilitando el acceso a mayor número de ofertas de manera rápida, sencilla y automática.
- **Distintos tipos de subastas y compras agregadas.** Los conceptos de compra agregada (compra que realizan distintos compradores a un mismo proveedor) y los de subastas y subastas invertidas (subastas en la que el comprador es el que fija las condiciones siendo los vendedores los que pujan) son muy sencillos de implementar en Internet por las posibilidades tecnológicas y de comunicación que ofrece.

Se ha de destacar que la importancia de la mejora que se puede lograr depende principalmente del producto/servicio en concreto, del sector de actividad y de las fortalezas y condiciones de las relaciones entre clientes y proveedores.

Consideraciones

- La existencia de especificaciones y la evaluación de proveedores además de ser fundamentales para mejorar en lo comprado, son integrantes básicos de un sistema de calidad certificable (como ISO9000).
- Aunque la compra de materias primas o servicios por internet puede en un inicio dificultarse, todas las empresas pueden beneficiarse de los grandes ahorros en tiempo y costos para las compras de bienes a bajo costo y alto volumen destinados a actividades de mantenimiento, reparación y operación (MRO) en la red. Bienes MRO típicos incluyen artículos de oficina como plumas y papel, equipo y muebles de oficina, computadoras y refacciones.
- Este concepto tan simple puede tener distintos grados de complejidad. Desde la búsqueda de referencias por la Web en el que su utiliza un buscador comercial en el que se exploran los artículos que se necesitan hasta la utilización de todo el proceso en sitio como un "marketplace" o piso de venta virtual, en el que se integra la empresa en una red de suministro.

- Conforme se vaya estructurando el proceso se podría ir simplificando el papeleo hasta llegar a una aplicación de autoservicio. Se puede llegar al extremo de un proceso descentralizado de tal forma que los empleados puedan ordenar su equipo y utensilios en los diversos sitios Web (cuando se haya delegado autoridad y se tengan las políticas definidas): El personal autorizado aprobaría la orden de compra conforme a las políticas establecidas, los proveedores mantendrían la información actualizada, recibirían la orden de pedido, entregarían los bienes solicitados y se regresaría la factura por Internet. Y por último se pagaría depositando el importe en la cuenta y banco del proveedor.

Proceso básico de Implantación

Determinar especificaciones

1. Establecer una lista de los productos y servicios comprados. Incluir datos de volumen de compras, costo global de las compras, importancia en el costo final del producto, importancia en la calidad del producto o servicio.
2. Establecer la prioridad de los productos y servicios comprados con el fin de organizar el análisis.
3. Evaluar las especificaciones actuales y los requerimientos de compra de productos y servicios de acuerdo a su prioridad. Los atributos de compra de cada producto y servicio deben incluir además de las cualidades requeridas para el mismo, elementos como forma de pago, tiempos de entrega, servicios, prestigio, etc. estos atributos deben traducirse en parámetros para evaluar las compras y para hacer inspecciones si es necesario.
    - ❖ Las especificaciones para con los proveedores deben ser más exigentes que las especificaciones que se comprometen con los clientes. Por esto las especificaciones de los clientes no deben ser las mismas que las especificaciones con los proveedores aún cuando se trate de una empresa comercializadora.

Cuando se realiza un pedido, se hace referencia a estas especificaciones, por lo que no es necesario que se incluyan en cada orden de compra.

Las especificaciones deben ser claras y deben explicarse y ponerse a disposición de la persona que se encarga de las compras y de quienes evalúan la recepción (ver mejora ADM2).

Seleccionar proveedores

4. Hacer una lista de los proveedores actuales y aquellos que hayan presentado ofertas
5. Establecer criterios para seleccionar, evaluar y aceptar proveedores con base en su habilidad para cumplir con los requerimientos de la empresa:
    - ❖ Historia de la calidad del producto o servicio del proveedor
    - ❖ Nivel de dependencia de la empresa en las entregas del proveedor
    - ❖ La capacidad del proveedor para cumplir consistentemente
6. Establecer un sistema de evaluación de proveedores con base en el cumplimiento de los pedidos (en calidad y cantidad) y sus servicios.

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A corto plazo:

- Existencia de especificaciones
- Evaluación inicial de proveedores

A mediano plazo:

- Medir costos y calidad de compras en relación con los actuales

EJEMPLO DE APLICACIÓN

Etiquetas modernas SA. Produce etiquetas impresas para ropa vestir, cajas y para etiquetado en control de producción. Requiere imprimir a altas velocidades con excelentes resultados de impresión, ahorrar energía durante la impresión (térmica), buena resistencia al roce, al borrado y al arañado. Capacidad para imprimir con buenos resultados en etiquetas de cartulina, y etiquetas sintéticas aún en papel con relativo bajo grado de suavidad, etiquetas ásperas o de papel Couché. Estas son las especificaciones que ha definido para la cinta de transferencia térmica que utiliza.

Material de la Base

Material	PET
Punto de Fusión	250° C
Espesor	4.5µ
Resistencia a la Tensión	19 kg/mm²

Colores requeridos

(no se necesita grado pantone) Azul, rojo, verde

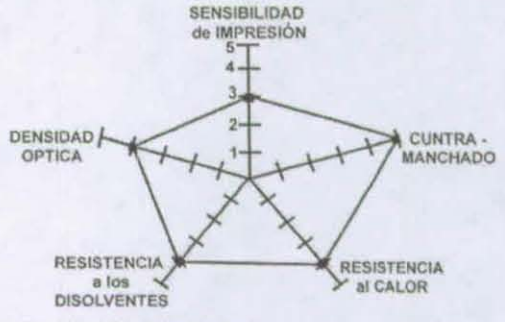
Durabilidad de la Cinta

Materiales de las etiquetas

Sintético	Polipropileno y Poliéster
Papel	Con Cubierta y Brillantes

Resistencia

Al rasguño	Excelente
Al borrado	Excelente
A los productos químicos	Bueno
Al alcohol	Medio
Al calor	Excelente
Al agua	Excelente



Utilización: 5° C to 35° C; 35% to 85% RH

Almacenaje : 5° C to 35° C; 30% to 85% RH

MEJORAR EL PROCESO DE COMPRA

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

En la practica se han detectado los siguientes problemas comunes que las empresas enfrentan en sus procesos de compra:

- Compras efectuadas con favoritismos o sin una búsqueda exhaustiva de los beneficios para la empresa
- Manejo inadecuado del nivel de inventarios, con efecto en la utilización del capital de trabajo de la empresa
- Dificultad para identificar a los mejores proveedores
- Administración de las operaciones de compras
- Falta de comunicación estructurada con proveedores
- Datos en formatos múltiples que no pueden integrarse
- Control de la información por cambios de personal
- Manejo de información de la entrega del producto

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Consideraciones

En la práctica, al mejorar el proceso de compra en Pymes hay que considerar lo siguiente:

- Es posible que la compra se de por razones distintas a la calidad o el costo y que tengan que ver con relaciones y favoritismos. Muchas veces como externo, no se está en posición de corregir la situación. Lo más que se puede hacer es señalar positivamente y con evidencias las ventajas en competitividad y productividad de comprar de otra manera.
- El proceso de compras es uno de los que más burocracia permite en las empresas, por el nivel de autorizaciones que se plantea a menudo.
- Se requiere trabajar en contacto con la dirección general y con **extrema prudencia.** En el mejorar el proceso no se debe trabajar directamente con el encargado de compras. Pueden detectarse situaciones anómalas que entorpezcan el análisis, o que no se desee remediar. En algunos casos, lo mejor es dejar el proceso señalado únicamente.
- Lo que si se puede hacer en cualquier empresa, es proponer una mezcla correcta de integración vertical, compras tradicionales , técnicas de organización virtual y compras justo a tiempo.

Proceso Básico de Implantación

Los prerrequisitos para mejorar el proceso de compra, son:

- Describir la forma de compra actual, integralmente, desde que se detecta la necesidad de algún suministro o servicio, hasta que se entrega y se paga proveedores. Se debe incluir todos los documentos que se generan, formales o informales, los niveles de autoridad, la forma en que se paga a proveedores.
- Contar con la información de los requerimientos de materiales y servicios, que se requiere comprar (mejora ADM1).
- Contar con los documentos de evaluación de proveedores planteados en la mejora ADM1.

1. Establecer una lista de los productos y servicios comprados e incluir una clasificación si la compra es periódica, esporádica, se sigue algún patrón de consumo, etc. Esto servirá para plantear distintas características al proceso de compras.
2. Señalar opciones para la compra de cada elemento: compra tradicional (el proceso actual agilizado), compras virtuales (ver "marketplaces" en IT9), compras Justo a tiempo, programación de compras, etc.

- Establecer un plan de compras para compras periódicas de materiales directos, compras periódicas (como la compra de papelería, o de refacciones para mantenimiento preventivo). Esto puede reducir el papeleo. Solo se requeriría corroborar las necesidades cada cierto tiempo y adelantar la necesidad, pero con tiempo para lograr mejores condiciones de compra.

  - ✧ Si los interesados en el material y el encargado de las compras comparten especificaciones bien definidas, se puede hacer referencia a estas especificaciones y no incluirlas en la solicitud.
  - ✧ Las compras esporádicas pueden incluir las especificaciones dentro de la requisición y orden de compra.
- Es conveniente mantener una lista de precios actualizada por proveedor de los productos de compra frecuente. Esto ahorra tiempos y operaciones de comparación al momento de cualquier compra.
- El ideal del plan de compras sería la compra Justo a tiempo. En el anexo se señalan características especiales que hay que considerar.

3. Establecer la forma para solicitar la compra de un material o servicio:

- quiénes pueden hacer dichas solicitudes y en que situación.
- Como se puede hacer la solicitud. Si la empresa cuenta con una red interna, la solicitud podría hacerse con un formato electrónico de mensajes.
- Deben incluirse cantidades y condiciones especiales para la solicitud.

4. Cualquier compra debe partir de una solicitud de quien requiere los productos. Se debe definir
5. Conviene establecer límites y condiciones de compra para cada elemento de la lista. Si se necesita, quien autoriza las compras y en que condiciones y como ser revisa que al realizar una compra:
   - ✧ se trata de un proveedor aprobado,
   - ✧ está adecuadamente documentado el pedido,
   - ✧ la fecha es la que se requiere,
   - ✧ las condiciones de pago, crédito, entrega, etc., son las negociadas,
   - ✧ la necesidad del material pedido es real y la estructura del pedido es adecuada a la operación.
6. Establecer la forma para ordenar la compra. No siempre se requiere una orden de compras para los proveedores. Revisar la conveniencia de un documento adicional a la requisición, o solo completar la misma.
7. Prever la forma para compras en urgencias.

Establecer la forma para comunicar pedidos y dar seguimiento a los mismos con el proveedor. Aquí puede hacerse uso muy eficiente de medios electrónicos. (ver mejora IT9).

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A corto plazo:

- Existencia de un proceso documentado y agilizado de compras.

A mediano plazo:

- Mejora en competitividad por reducciones de costos y mejora en calidad de los productos y servicios adquiridos.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

Al final del año, se presentó un grave problema de flujo de efectivo en Plásticos Bonitos, y eso no había pasado nunca, ni en las más graves crisis económicas. ¿qué pasaba? Después de buscar por todos los papeles, contabilidad, las ventas, las posibles fugas de material, se concluyó lo siguiente:

Se habían construido silos para la resina y con la intención de asegurar el suministro. Estos silos podían "monitorearse" por unas ventanillas. Nunca se había subido a ver realmente que tan llenos estaban. Al momento del llenado se formaba un "cono" y esto era lo que se veía en la ventanilla. No estaban realmente llenos. Se hizo un cálculo aproximado de lo que realmente había en el silo, y era mucho inferior a lo que se había comprado menos lo que se había utilizado para producir.

Hablaron con el proveedor. Era amigo, no podían creer que los estuviera engañando. El proveedor apenadísimo por lo que pasaba, revisó los certificados de calidad, y sus documentos de salida. Los envíos coincidían con las compras. Salía lo que se solicitaba. Pero no llegaba.

Entonces revisaron al transportista (contratado por el provsedor). Ahí estaba el problema. Confiando en el proveedor no se pesaba el material antes de descargarlo. Así es que se empezó a pesar el camión antes y después de la descarga. (en la báscula industrial disponible en la zona). La pérdida por el robo hormiga en el transporte era casi un cuarto de millón de dólares!!! El objetivo que tenían por socio de utilidades.

Ese fue un aliciente más para trabajar con la implantación de un sistema de calidad, la selección y evaluación de proveedores (considerando todos los proveedores y todas sus características) y la inspección inicial.

A continuación se anexa el procedimiento de compras de acuerdo con ISO9000 de PlasticosBonitos:

CONTROL DE ADQUISICIONES

Objetivo

Asegurar que las compras dentro del alcance de este procedimiento cumplan con los requisitos establecidos

Alcance

El procedimiento se aplica a los pedidos que PB realiza a proveedores externos de productos o servicios con impacto importante sobre la calidad de los productos de PB, como son materia prima, tintas y solventes, tubos de cartón, compra y calibración de equipo de medición, grabados, películas terminadas para procesar.

Responsables

- El Director Administrativo es responsable de emitir los lineamientos de compras de materiales y servicios y de evaluar las ofertas económicas de importancia.
- Aseguramiento de Calidad es responsable de evaluar y aprobar las especificaciones de los insumos y servicios de importancia para la calidad de los productos de PB.
- El personal de Compras es responsable de apegarse a los lineamientos aquí descritos.

Desarrollo

Definición de especificaciones

El coordinador de aseguramiento de calidad, con apoyo del gerente general y/o del gerente de producción y planta:
→ define y registra las especificaciones de los productos por comprar que son críticos para la calidad
→ las archiva y custodia.
→ las revisa semestralmente

Cuando se realiza un pedido, se hace referencia a estas especificaciones, por lo que no es necesario que se incluyan en cada orden de compra.

Requisitos de compra

En PB, una requisición de compra de material o servicios puede originarse por distintos departamentos en diferentes situaciones:

Director Administrativo	Aprovecha oportunidades del mercado para la compra de materia prima y otros productos, consultando a producción.
Almacén	Solicita materias primas de acuerdo con el nivel de máximos y mínimos del inventario, registrados en la lista ALR06-01.
Gerente de producción	Calcula faltantes en la materia prima y materiales en relación con el programa de producción.
Aseguramiento de Calidad	Solicita el servicio de calibración de acuerdo a programas de control del equipo de inspección, medición y prueba.

La información de cantidades y la descripción del material o servicio que es necesario adquirir se proporciona al área de compras en la re nquisición de compra, COF06-01.

El área de compras solicita a cada proveedor una lista de precios actualizada que el Director Administrativo aprueba. Dichas listas se guardan en un archivo por cada proveedor.

Cuando no se tiene disponible una lista de precios autorizada, el encargado de compras checa y compara precios.

El área de compras emite una orden de compra en el sistema (forma COF06-02), en el que se refleja la solicitud de compra. Los pedidos a proveedores deben definir inequívocamente el material o servicio a suministrar.

- En caso de que el precio y el proveedor estén previamente autorizados, se pasan juntas la requisición y la orden de compra para revisión y aprobación del director administrativo.
- En casos de urgencia, y si el volumen de compra no es crítico, el Director Administrativo puede aprobar directamente en la requisición.
- En caso de requerirse una compra en ausencia del Director Administrativo, se puede comprar siempre y cuando exista una lista de precios autorizada.

Los requisitos que debe cumplir el material objeto de la compra deben definirse en a Orden de Compra del modo siguiente:

→ datos del proveedor, incluyendo, según proceda, su número de FAX o su dirección;
→ número del proveedor (asignado por el sistema);
→ número correlativo del pedido, en el formato "año/nnn";
→ fecha del pedido;
→ denominación/descripción del producto/material;
→ cantidad a suministrar y unidades;
→ cuando proceda, precios e importes, descuentos e impuestos;
→ otros datos administrativos (plazo de entrega, medios de transporte, forma de pago);
→ en su caso, observaciones (certificados a suministrar, tipo de empaque, etc.).

Emisión de Pedidos

Los pedidos son transmitidos al proveedor por fax (ocasionalmente se entregan en persona).

Antes de ser transmitido al proveedor, cada pedido debe estar aprobado por el Director Administrativo. Para realizar su aprobación, él revisa que:

- se trata de un proveedor aprobado por PB
- está adecuadamente documentado el pedido,
- la fecha es la que se requiere,
- las condiciones de pago, crédito, entrega, etc., son las negociadas,
- la necesidad del material pedido es real y la estructura del pedido es adecuada a la operación.

Referencias

COF06-01, Requisición de compra

COF06-02, Orden de compra

COR06-01, Lista de proveedores aprobados

Especificaciones de los productos (varios códigos).

Registros

Código del formato	Nombre	Archivar por...	Lugar de archivo
COF06-01	Orden de compra	Dos años	Una copia del pedido ya cursado se archiva en contabilidad con la factura. Otra copia del pedido se archiva con la póliza de cheques, documentos de entrada del material, etc.

ANEXO. PLAN DE COMPRAS JUSTO A TIEMPO

En el flujo del material en un proceso de aprovisionamiento tradicional, existen muchas esperas potenciales. Las compras justo a tiempo (JIT) reducen el desperdicio que se presenta en la recepción y en la inspección de entrada y el exceso de inventario, la baja calidad y los retrasos.

Objetivo de las compras justo a tiempo:

Eliminación de las actividades innecesarias como la actividad de recepción y la actividad de inspección de entrada. Si se ha hecho un buen trabajo en la selección y desarrollo de los proveedores, los artículos comprados se pueden recibir sin un conteo formal, inspección y procedimientos de pruebas.

Mejora de la calidad y la fiabilidad pues para lograr entregas sólo cuando sean necesarias, y en las cantidades exactas, se requiere también una calidad perfecta, o cero defectos.

Eliminación del inventario de planta si los materiales que cumplen los estándares de calidad se entregan donde y cuando son necesarios. Como el inventario tiende a esconder problemas en el proceso (se surte de inventario y no da lo que se está produciendo) la reducción o eliminación del inventario permite que los problemas con otros aspectos del proceso productivo aparezcan y se corrijan.

Eliminación del inventario en tránsito estimulando a los proveedores a situarse cerca de la planta (posible si el cliente es estratégico para el proveedor) y/o proporcionar un transporte rápido de las compras pues cuanto más corto sea el flujo de material y dinero menos inventario se necesitará.

Características de las compras JIT

Pocos proveedores.

- Se requieren pocos proveedores y cercanos para limitar el tiempo de transporte. En algunas empresas grandes, los proveedores sitúan plantas especiales junto a sus clientes. En otros esquemas se tiene inventario bajo un acuerdo de consignación en que el proveedor mantiene la propiedad del inventario o colocan un almacén donde lo tiene normalmente el usuario y le facturan con base en un recibo de recogida firmado por el usuario, o al número de unidades enviadas.

- Al reducir el número de proveedores y aumentar los compromisos a largo plazo con ellos los proveedores tiende a mejorar la calidad del proveedor y la fiabilidad. Los proveedores y los compradores deben tener un entendimiento y una confianza mutua.
- Buscar el negocio repetido, con los mismos proveedores
- Mantener una evaluación continua de los proveedores para permitir que los proveedores deseables sean/permanezcan competitivos en los precios.
- Son deseables los proveedores con capacidad para surtir confiablemente de inmediato o poco tiempo después que se le solicitan los productos, en volúmenes limitados,
- Limitar la licitación competitiva, por ejemplo a las nuevas compras
- Evaluar y descartar la integración vertical y la consecuente eliminación del negocio del proveedor
- Animar a los proveedores a extender las compras JIT a sus proveedores.
- Entregas frecuentes en lotes pequeños.
- Acuerdos contractuales a largo plazo.
- Papeleo mínimo para lanzar los pedidos.
- Poco o ningún permiso de rebasar o disminuir las cantidades recibidas (no se vale mandar un poco más para ver si se acepta).
- Proveedores motivados para empaquetar en cantidades exactas. Proveedores motivados para reducir sus tamaños de lotes de producción (o almacenar material no liberado).
- Entender la estructura de costos de sus proveedores, se pueden realizar negociaciones y compras más inteligentes. El objetivo es determinar tanto las partes fijas como las variables del costo del proveedor. Si sabemos su estructura de costos aproximada y su punto de equilibrio relacionado, entonces sabemos el impacto de nuestras compras en el proveedor.

Mínimas especificaciones del producto impuestas al proveedor.

- Ayudar a los proveedores a cumplir los requerimientos de calidad.
- Relaciones estrechas entre el personal de aseguramiento de la calidad del comprador y del proveedor.

- Proveedores motivados a utilizar control del proceso en lugar de la inspección de lotes por muestreo

Envíos confiables

- Programación de la carga de entrada.
- Asegurar el control mediante la utilización de una compañía de transportes propia o contratar transporte y almacenamiento.

Consideraciones

- Muchos proveedores no desean atarse a contratos de largo plazo con un solo cliente. La percepción de los proveedores es que se reduce su riesgo si tienen varios clientes.
- Muchos proveedores tienen poca fe en la habilidad del comprador para reducir los pedidos según un programa nivelado y coordinado.
- El personal de compras debe encontrar formas de aislar a sus futuros proveedores JIT de cambios por reingeniería.
- La producción "cero defectos" no se considera realista por muchos proveedores.
- Los proveedores a menudo tienen procesos que están diseñados para tamaños de lote grandes, y ven en la entrega frecuente de pequeños lotes una forma de transmitir los costos de mantenimiento de inventarios al proveedor.
- Dependiendo de la localización del cliente, las entregas frecuentes del proveedor en lotes pequeños se consideran demasiado caras.

DISMINUIR EL TIEMPO DE APROVISIONAMIENTO

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

La competencia ofrece mejores precios, se gasta mucho tiempo en la búsqueda, selección de artículos varios de oficina. El margen bruto de los productos se ha reducido al paso del tiempo. El plazo de entrega es un factor esencial en la decisión de compra.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

Debido a la facilidad de interacción con los proveedores disponibles para un producto/servicio determinado y la redefinición de los procesos, se reduce importantemente el tiempo de adquisición del producto/servicio. Este punto es muy importante por su relación con la administración y el nivel de inventario ya que éste tiene una importante correlación con el tiempo de aprovisionamiento.

En la actualidad los esfuerzos de las empresas por reducir gastos se han concentrado mas en la reducción de gastos generales y costes laborales (despidos, reingeniería de procesos, outsourcing, etc.) que en los gastos externos de operaciones. Estos últimos suponen un porcentaje tan alto sobre los ingresos totales en sectores como productos de consumo o industria, que la reducción de los costes de compras tiene un impacto mucho más directo en el margen de beneficios que un aumento de las ventas o reducción de los costes administrativos.

Si se toma en cuenta que entre el 70 y el 80% de los costos de producción en industrias como la manufacturera, provienen de empresas externas que participan en la cadena de valor de una compañía y que adicionalmente, las grandes empresas gastan aproximadamente el 30% de su margen en servicios y productos que no constituyen su línea principal de ingresos; podemos entender por qué actualmente resulta imprescindible estudiar y optimizar todo el proceso de aprovisionamiento de las compañías.

El e-procurement se define como un sistema que permite automatizar el proceso de aprovisionamiento de productos y servicios desde la solicitud hasta el pago,

facilitándose la compra descentralizada desde el puesto de trabajo con un workflow de aprobación y gestión de pedido automatizada.

Los beneficios que con lleva el rediseño y automatización del proceso de aprovisionamiento de una organización utilizando el comercio electrónico como ventaja competitiva son muy significativos

Disminución del tiempo del ciclo de compra. Esta solución ofrece una gran comodidad al usuario; facilita la búsqueda y comparación de productos en un catálogo homogéneo, la verificación del precio y disponibilidad, todo ello bajo una interfaz de usuario sencillo y fácil de utilizar. La automatización del aprovisionamiento descentralizado al usuario final se descompone en una serie de pasos guiados por un Workflow.

Eficiencia del proceso - Hace posible la descentralización del proceso de compra y permite la información y un estudio de los gastos con adquisición de bienes y servicios. Por otra parte los costes operacionales decrecen porque la información de los socios comerciales tiende generalmente a estar más disponible, más puntual y más exacta cuando es procesada electrónicamente.

Gestión más eficiente del capital circulante - Un mejor tratamiento de los inventarios redundará en un mayor porcentaje de pedidos servidos completos y a tiempo, mayor agilidad en el proceso de compras, y reducción del nivel de inventario (entre un 5 a 10%).

El e-procurement tiene aplicación para productos y servicios catalogables y repetitivos, pero los mayores beneficios se consiguen para materiales de alto volumen de compra, bajo valor unitario y alto volumen de transacciones. Esta solución se está aplicando primero para materiales indirectos, que son todos aquellos entradas de operación que no forman parte del producto o servicio final de la compañía (material de oficina, mobiliario, partes de equipos, ordenadores, servicios auxiliares, viajes, servicios de limpieza).

Aumentar el control sobre la cadena de valor y disminuir la burocracia administrativa gracias a la delegación del aprovisionamiento al usuario final, lo que posibilita que la organización se enfoque en la estrategia para las compras más críticas del negocio, y se eliminen centros, sistemas y personal de compras descentralizados. Además, facilita la planificación de compras futuras, el control de costes y la presupuestación.

Consideraciones

Dentro de arquitectura típica de una solución de e-procurement se deben considerar algunos elementos básicos:

- Una base de datos con información de los proveedores

- Catálogos de los productos
- Sistema de flujo de procesos que permita hacerles seguimiento de manera controlada dentro de la organización
- Esquema jerárquico de autorización
- Robusto esquema de seguridad

Proceso Básico de Implantación

Se parte del entendimiento estratégico de la función de compras y se profundiza en los detalles de la misma, para proceder a redefinir el flujo de los procesos de manera controlada.

Dentro del proceso, se analiza de igual manera el tado de los proveedores para entender su situación y su preparación para un esquema de e-procurement.

Adicionalmente, se trabaja en el diseño de la base de datos, definiendo los niveles de acceso, el esquema de seguridad, diseño del front end y experiencia de los usuarios y se evalúa a los posibles proveedores de tecnologías para ver cuál es la que mejor satisface los requerimientos del negocio.

Una vez definido y diseñado el esquema de compras, se participa en la integración del sistema, para garantizar que el mapa tecnológico de lo que existe con lo que se quiere incluir esté alineados tanto estratégicamente como operativamente.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

El diseño de un producto clave que antes consumía dos semanas ahora se hace en dos días (un 80% de ahorro en tiempo de diseño), gracias al uso de automatizaciones inteligentes.

Enlazando todo el proceso, permitiendo compartir la información de diseño con fabricación, calidad, aprovisionamiento y ventas, y hacia el exterior con nuestros clientes y proveedores, actualizando todos los resultados cuando se introduce un cambio desde cualquier punto, en cualquier momento.

"Todo el tiempo que acortamos en nuestro proceso estamos ganando en calidad y costos".

Acortar el tiempo hasta que un producto llega al mercado (time to market) no es solamente una preocupación de los fabricantes de bienes de consumo producidos en

ADMINISTRACIÓN
Disminuir el tiempo de aprovisionamiento
CLAVE-ADM3

serie. Significa también una ventaja competitiva para aquellas empresas que diseñan y fabrican maquinaria y equipos a medida del cliente. Por esta razón, la empresa ha reorganizado su proceso de diseño en torno al software

La empresa se dedica desde los años cincuenta al desarrollo de técnicas de secado y ventilación en la fabricación de papel y cuenta por lo tanto con un amplio know-how en este mercado.

"Nuestra facturación es muy intensiva en mano de obra, dado que nuestros productos incluyen el montaje, la puesta en marcha y el servicio de posventa". En la actualidad la empresa cuenta con 160 empleados

"Entre nuestros productos hay muchos equipos que son parametrizables, es decir que se repiten con variaciones de dimensión. Por lo tanto consideramos una pérdida de tiempo el tener que redibujar muchísimas partes de nuestras instalaciones. Ahora gran parte del tiempo de diseño se verá acortada por la automatización de estos dibujos, que puede ser simple o incorporar condiciones encadenadas, absorbiendo parte de nuestro know-how. También esperamos un menor número de errores de diseño porque tenemos un mejor control sobre las posibles interferencias."

"Si la fase del diseño se alarga mucho con respecto a la de contratación y fabricación, es muy difícil obtener buenos márgenes y una buena calidad. Es decir, todo el tiempo que podamos acortar en el diseño estamos ganando en calidad y dinero", afirma Gregorio Moreno.

Acortar el diseño no solamente reduce los gastos directos en mano de obra sino aumenta también el tiempo disponible para buscar subcontratistas que ofrezcan la mejor calidad al precio más barato.

UTILIZAR LA TECNOLOGÍA INTERNET EN LA RELACIÓN CON PROVEEDORES

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

Se requiere mejorar la comunicación con los proveedores para lograr mejores condiciones sostenibles en las compras.

Utilizar Internet y más en concreto la Intranet, permite redefinir los procesos para conseguir una mayor eficiencia y eficacia en la compra, y por tanto, la consecuente disminución de costos.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

La conectividad e interactividad permiten que se logre una mayor colaboración con los proveedores de tal modo que éstos se integren en los procesos de aprovisionamiento. Las actividades que se piensa que más pueden resultar beneficiadas con el uso de redes como internet son:

- **El intercambio de información y documentación con proveedores.** Las ventajas de compartir información son evidentes: mejora la capacidad de pronóstico, se facilita la comunicación de expectativas de crecimiento o desaceleración, se facilita la unificación de políticas comerciales, permite la disminución de inventarios (con evidente reducción en costos financieros y de manejo) y mejora del servicio.
- **La administración de inventarios**. La mayor información que se tiene de los proveedores y clientes y de la demanda y la oferta, ofrece la posibilidad de administrar más correctamente los inventarios disminuyendo su nivel.
- **La administración de pedidos.** Debido a la importante comunicación existente entre los sistemas de información tanto de cliente como de proveedor, el primero tiene siempre acceso a la información sobre el estado actual de cada uno de sus pedidos.

ADMINISTRACIÓN
Utilizar la tecnología Internet en la relación con proveedores
CLAVE-ADM4

- **La logística**. El comprador tiene acceso rápido y económico a información exhaustiva de gran cantidad de proveedores potenciales tanto a nivel nacional como internacional

En general, se denomina "e-Procurement" al proceso electrónico de compras y que incluye la explosión de materiales requeridos, la publicación del pedido con el o los proveedores, la realización de negociación con los proveedores, el seguimiento de los procesos de compras. Al hacer más eficiente el proceso de compras con el uso de tecnologías de información, se permite a los empleados enfocarse en actividades más estratégicas (menos operativas), lo que siempre resulta en un trabajo de mayor calidad.

Proceso Básico de Implantación

1. Desarrollar un catálogo de productos susceptible de comprarse a través del internet.
2. Contactar a diversos responsables de "marketplaces" existentes en México
3. Evaluar cual es el mejor lugar al cual pertenecer.
4. Utilizar la herramienta y monitorear la posición de ofertas y pedidos.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

InterSubastas inició sus actividades en mayo de 2000. Con poco más de un año de existencia, hoy se ha establecido solidamente dentro del comercio electrónico y con un futuro prometedor: Empezó ofreciendo servicios de subastas, pero actualmente también cuenta con opciones para compras, ventas y comunidades con soluciones enfocadas a empresas de todo tipo y tamaño. Los sectores en los que ha probado su experiencia son los de telecomunicaciones, tecnologías de información y finanzas.

La oferta de este "Marketplace" cubre desde e-Procurement hasta soluciones para el desarrollo de comunidades comerciales y sus clientes incluyen a empresas locales de gran talla como bancos, productoras de equipo de computo, y software, enlatados, equipo de telefonía celular, impresoras, equipo y partes automotrices, almacenes de productos para oficinas, empresas fabricantes de muebles. Cabe mencionar que el portal cuenta con usuarios fuera del territorio mexicano:

Por cierto, vio a su primer cliente haciendo transacciones tres meses después de liberado el sitio, mientras se diseñaba y desarrollaba la estrategia del proyecto.

Con el crecimiento que experimentaba, cierto banco se vio en la necesidad de automatizar sus procesos de compra y, disminuir los ciclos operativos y, con ello, aumentar la productividad de sus empleados para seguir ofreciendo la misma calidad y prontitud en sus servicios. Y en la nueva era de los negocios, los e-Business eran su mejor opción.

"El principal objetivo de la empresa al ingresar a los e-Business fue el de establecer procesos de compra más eficientes, siempre utilizando una plataforma de comercio electrónico integral, escalable, sencilla de usar, de rápida implantación y 100% accesible para los usuarios finales."

La empresa está siempre en búsqueda de socios comerciales (proveedores del e-Marketplace) sólidos, con reconocimiento a nivel América Latina y experiencia en su área. "Los prospectos deben crear entre otros puntos importantes, su catálogo para que sea normalizado y estandarizado. Una vez presentados, y creado un plan de negocios, se autoriza a dicha empresa como socio y se sube el catálogo al Marketplace para que empiecen a hace transacciones.".

Lograr la transición hacia los negocios de comercio electrónico no fue fácil; sin embargo, la tarea de solucionar problemas y mejorar procesos fue toda una experiencia para el equipo que diseñó y desarrolló el portal.

La puesta en marcha del proyecto representó otra actividad que trajo consigo ciertas dificultades, tales como el propio concepto de "crear una nueva empresa, organizarla y encontrar gente con conocimientos en el ramo", Los problemas técnicos, la resistencia al cambio y el choque de culturas fueron también retos

Tanto en el e-Marketplace como en el portal de la empresa se ofrecen subastas cerradas de todo tipo de productos; aunque se tiene reglas bien cimentadas: no se permiten artículos que atenten contra la salud y/o moral de las personas y empresas; el valor mínimo debe ser de 50,000 dólares y se pueden realizar entre dos empresas o más. El servicio de subastas no sólo está disponible para todos los socios y de la Red de Comercio Global, sino también para cualquier empresa que desee comprar o vender por medio de una subasta en línea.

Las subastas se realizan dependiendo de las necesidades de los clientes, para compra o venta de un solo bien o servicio, o grandes volúmenes.

Para proteger las transacciones que se realizan en las subastas, se cuenta con un esquema de seguridad bajo el protocolo HTTPS (HyperText Transfer Protocol Secure). Con él, se envía y recibe la información encriptada mediante códigos digitales además de que se realiza la autenticación del usuario por medio de llaves codificadoras en dos niveles.

Se han realizado subastas comprador y vendedor a la fecha, con importantes ahorros y/o ganancias dependiendo del tipo de subasta, de hasta el 27.08% en subastas comprador (en promedio del 9%) y de hasta 39% en las de vendedor, los ahorros y/o ganancias acumulados suman casi 70 mil dólares.

Además dentro de los excelentes precios ofrecidos, se han logrado obtener valiosos elementos de valor agregado. Destacan dentro de las subastas comprador, mejores garantías, transportación, servicios de instalación y mayores créditos. En las subastas vendedor es importante señalar la transportación y pago de contado entre otros.

ANFEI ADMINISTRACIÓN
Utilizar la tecnología Internet en la relación con proveedores
CLAVE-ADM4

Un cliente realizó subastas vendedor hacia sus distribuidores. Se subastaron lotes de diversos artículos como equipo obsoleto y dañado, equipo en inventario, entre otros, obteniendo ganancias de hasta un 39% y reflejando grandes ventajas para todos los participantes.

Un banco llevó a cabo una subasta inversa para recibir cotizaciones por parte de sus proveedores. El ganador de la subasta fue el proveedor que ofreció más y mejores valores agregados, entre los que se encontraron, transportación y mantenimiento; además se logró obtener un ahorro del 9.31%

Otro cliente realizó una subasta inversa para la compra de equipo de cómputo. Se recibo más de 50 pujas por parte de los proveedores invitados y se logró conseguir un ahorro del 15.55% además de valores agregados como tarjetas para computadoras gratis, servicio a domicilio, instalación y capacitación.

Para tener una idea de tas expectativas en cuanto a ahorros, hay que recordar que los casos internacionales hablan de una disminución de costos de pedidos y de ciclos de abastecimiento de hasta 90%. Creemos que la mayor ventaja de todas es la transparencia de los procesos de adquisición".

REGISTRAR LAS MARCAS DE LA EMPRESA

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

El nombre de la empresa y sus marcas es algo que se hace con trabajo y esfuerzo. Es un activo con el que la empresa puede contar.

En muchas pymes se han encontrado nombres con gran potencial comercial o que el mercado ya conoce y no están protegidos.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Una marca es un signo que sirve para distinguir un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo. Puede estar representado por, un nombre, un logotipo, un slogan, un empaque (botella, caja, etc.), una combinación de cualquiera de estos. Hacer la marca, es tarea de marketing y soporte de toda la empresa. Pero para cuidarla es básico registrarla. Esto es un primer paso para protección industrial.

Se permite registrar una marca tanto de productos como de servicios.

Además de los tipos de marcas, existen las clases de marcas. Una clase de marca es un grupo de productos y servicios que tienen cierta relación entre ellos, por ejemplo la función, la utilidad o el uso. Esta clasificación es internacionalmente aceptada y tanto para México como para Estados Unidos es la que se utiliza.

Tipos de marcas

La ley reconoce cuatro tipos diferentes de marcas:

- Las Nominativas

  Son las marcas que identifican un producto o servicio a partir de una palabra o un conjunto de palabras. Estas marcas deben distinguirse fonéticamente de los productos o servicios de su misma especie. Es decir, no deben tener semejanza con marcas que pertenezcan a productos o servicios de su misma especie o clase. Kleenex, UHU, 3M, Disney, etc.

ANFEI ADMINISTRACIÓN
Registrar las marcas de la empresa
CLAVE-ADM4

- Las Innominadas

  Las marcas Innominadas, son figuras o logotipos que diferencian visualmente a una marca. Es decir, son figuras distintivas que no pueden reconocerse fonéticamente, sólo visualmente.

- Las Tridimensionales

  Las marcas Tridimensionales, corresponden a la forma de los productos o sus empaques, envases o envoltorios, siempre y cuando sean característicos y los distingan de productos de su misma clase. Es decir, las marcas tridimensionales corresponden a cuerpos con 3 dimensiones, como botellas, empaques, cajas, estuches, etc.

- Las Mixtas

  Las marcas Mixtas, son el resultado de la combinación de tipos definidos en los párrafos anteriores. Pueden ser combinaciones de palabras con diseños o logotipos, sean o no tridimensionales.

Además de los 4 tipos de marcas mencionadas anteriormente, existen también las siguientes figuras de protección:

- Marca Colectiva

  Las Marcas Colectivas, son las que representan los productos o servicios de las asociaciones o sociedades de productores, fabricantes, comerciantes o prestadores de servicios, con la finalidad de distinguirlos de otros productores o prestadores que se dediquen a la misma actividad. Sociedad de productores de manzanas del estado x, Asociación de productores de agua embotellada, etc.

- Nombre Comercial

  El Nombre Comercial, es una variante de las marcas que lleva un proceso diferente al del registro. La diferencia con las marcas radica en que el nombre comercial, sólo protege el nombre de un comercio, industria, empresa o prestador de servicios en el área donde se encuentra ubicado. Miscelánea Del Valle, Fonda La Tía Rosa, etc. Aviso Comercial

  El Aviso Comercial, es una frase u oración que sirve para promover y diferenciar a un producto, prestador de servicio o empresa, de otros que se dediquen a la misma actividad. Puedes servir como slogan o frase publicitaria. Con el cariño de siempre (Bimbo), Siempre Coca-Cola, ¡Artículos de oficina a precios de bodega! (Office Depot)

Al registrar una marca, la ley protege al propietario o registrante de uso indebido por parte de terceros, ya sean personas físicas, morales u organizaciones. Así mismo, el registro de una marca en México, sienta los antecedentes para protegerla en el extranjero. De esta manera, la utilización de una marca representada por signos, logotipos, figuras, marcas, palabras, frases o la combinación de estos, es de uso exclusivo de su titular o registrante.

Algunos beneficios de registrar marcas son:

- **Combate a la piratería**: Al registrar se asegura que nadie más pueda utilizar una marca igual o similar. Si se diera el caso, se tendrán los elementos legales para defender la marca de una mala utilización.
- **Afianzar la marca en el mercado**: Crea confianza ante los clientes al posicionar la marca de los productos o servicios y crea imagen. Esta confianza se traduce en más ventas.El registrar la marca incrementa el valor del negocio. Es una excelente inversión. La marca se puede vender, rentar y más.
- **Protección**. No permite que alguien se aproveche de las ideas, trabajo y esfuerzos.

ADMINISTRACIÓN
Registrar las marcas de la empresa
CLAVE-ADM4

El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial es la entidad encargada del registro de marcas en México. En Estados Unidos, es la oficina de Patentes y Marcas dependiente de la Oficina de Comercio.

En México, el trámite tiene una duración aproximada de 6 a 9 meses. En Estados Unidos, puede tardar de 9 a 12 meses

En la práctica, al registrar las marcas propiedad de la empresa hay que considerar lo siguiente:

Es un proceso largo en cuanto a que se termina de gestionar el proceso completo, sin embargo se puede contar con la protección a partir de que se inicio el trámite, solo es suficiente presentar el documento que avala la feche de inicio del trámite.

Proceso Básico de Implantación

1. Buscar las marcas de la empresa
2. Presentar solicitud contestada y firmada por duplicado
3. Presentar comprobante de pago de derechos para inicio de trámite
4. Presentar 7 etiquetas de la marca en blanco y negro. 7 a color, 7 engomados del dibujo de la marca tridimensional.
5. Copia certificada ante notario publico del acta constitutiva de la empresa

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A mediano plazo:

- Se contara con protección legal para exigir el pago de daños ocasionados por el uso indebido de la marca, al momento de resolución a favor se elimina la existencia de los productos forzosamente.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

Coca Cola como ejemplo. L marca Coca Cola vale $167 mil millones; increíble (la diferencia entre ella es activos físicos de $15 mil millones de dólares y su capitalización del mercado de $182 mil millones).

ELABORAR Y PERSEGUIR PRESUPUESTOS DE VENTAS

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDA D DE LA MEJORA

Mes a mes la cifra esperada del renglón de ventas no se cumple, los vendedores no tienen claro a quien, cuanto y como deben vender para cumplir con los objetivos de la empresa.

Se realiza la venta de un producto que se considera obsoleto o no deseable para la empresa.

Se desconocen las labores de venta de los vendedores.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

Para definir un plan de ventas es necesario partir de un plan comercial derivado de la planeación estratégica de la empresa y de la estrategia del área de ventas. El plan comercial pone en operación la misión general de la empresa e incluye los productos que fabrica, los mercados que sirve, las metas de ganancias o de participación de mercado y las metas no económicas, como la responsabilidad empresarial.

Planeación de ventas

El plan de ventas es una formulación de lo que se espera vender, en términos monetarios, unitarios y de mezcla de productos, línea por línea. Su elaboración es un proceso dinámico que se sigue cada semana y se revisa y ajusta mensualmente según se cumple con los objetivos globales de la empresa.

En el plan de ventas se incluyen cada acción de venta nueva en función de su aportación para cumplir con el plan de ventas.

Se formula a partir de tres elementos primordiales: historia o antecedentes y experiencia, pronósticos económicos y los planes de mercado de la empresa. También se determina el plan de ventas al nivel de líneas de producto. Cada proceso se cimienta sobre los resultados del anterior.

ADMINISTRACIÓN
Elaborar y perseguir presupuestos de ventas
CLAVE- ADM5

Los objetivos deben ser medibles en el tiempo, cuantificables en cifras y alcanzable. Estas cifras generalmente están dadas en unidad monetaria o en el número de unidades que se esperan vender. Generalmente las empresas de servicios lo calculan en la unidad monetaria, las empresas que venden productos industriales lo hacen por peso total (kgs, Lts,), mientras que las de consumo masivo generalmente lo calculan por volumen.

El periodo de tiempo es variable se puede elegir para un trimestre, un semestre o un año, pero se recomienda hacerlo para un año con seguimientos trimestrales, ya que es un periodo de tiempo adecuado para darle continuidad a la estrategia, revisar el desempeño y visualizar los resultados a largo plazo.

El objetivo de ventas se convierte en un presupuesto, que se puede calcular de acuerdo a las ventas del año pasado y el porcentaje de crecimiento esperado. Si no se tiene historia de las ventas, se puede calcular teniendo como base los gastos financieros que se vayan a tener durante el periodo y la inversión que se vaya a realizar, ya que la utilidad de sus ventas debe cubrir estos egresos generando un margen de contribución al negocio. Para ello se debe calcular cuanto se necesita vender para obtener la utilidad que desea. Los presupuestos de venta de cada producto se distribuyen en cada zona de acuerdo al número de vendedores que tenga la zona.

Existen dos formas adicionales de presupuestación:

- Presupuestación base cero (ver mejora FIN2)
- Presupuestación por negociación en la cual se consideran las dos anteriores para la determinación de un objetivo final de compañía.

Proceso Básico de Implantación

Para revisar el plan de ventas de la empresa de debe tomar en cuenta:

- ❖ Asignar el presupuesto de ventas por categoría de producto de acuerdo a los crecimientos que las directivas calculan que van a tener en ese año.
- ❖ Asignar las cantidades (unidades o kilos) de acuerdo a la participación que tiene cada regional, cada distrito o cada zona en que este distribuido el territorio (nacional o regional).
- ❖ Teniendo el presupuesto asignado a cada regional, se hace el mismo ejercicio de porcentajes de participación por cada zona de vendedor y la participación de cada una de las líneas en la zona que representa cada vendedor, ya que no todas las líneas tienen la misma participación en los territorios de los vendedores.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

Este es el plan de ventas que administración de ventas tiene para darle seguimiento:

OBJETIVO DE VENTAS:

Ventas compañía año Pasado	% de crecimiento esperado	Presupuesto de venta Nacional
20,000,000 unidades	X 10%	22,000,000 unidades

Presupuesto Nacional

Línea 1 x 50 % de participación	11,000,000 unidades
Línea 2 x 30 % de participación	6,600,000 unidades
Línea 3 x 20 % de participación	4,400,000 unidades

Participación de cada línea de producto por territorio

Línea de producto	Territorio A		Territorio B		Territorio C	
Línea 1	50 %	5,500,000	10 %	1,100,000	40 %	4,400,000
Línea 2	35 %	2,310,000	20 %	1,320,000	45 %	2,970,000
Línea 3	70 %	3,080,000	15 %	660,000	15 %	660,000

Participación de cada línea de producto por zona de territorio

Territorio A						Territorio B				Territorio C			
L	A1	40%	A2	35%	A3	25%	L	B1	55%	B2	45%	L	C1	30%	C2	70%
L1	2,200,000		1,925,000		1,375,000		L1	605,000		495,000		L1	1,320,000		3,080,000	
L2	924,000		808,500		577,500		L2	726,000		594,000		L2	891,000		2,079,000	
L3	1,232,000		1,078,000		770,000		L3	363,000		297,000		L3	198,000		462,000	

Objetivos Mensuales por zona por territorio

Territorio A				Territorio B			Territorio C		
L	A1	A2	A3	L	B1	B2	L	C1	C2
L1	183,334	160,417	114,584	L1	50,417	41,250	L1	110,000	256,667
L2	77,000	67,375	48,125	L2	60,500	49,500	L2	74,250	173,250
L3	102,667	89,834	64,167	L3	30,250	33,084	L3	16,500	38,500

Asignación de objetivo de venta por vendedor

Territorio A				Territorio B				Territorio C			
VxAx	L1	L2	L3	VxBx	L1	L2	L3	VxCx	L1	L2	L3
V1A1	100,000	35,000	70,000	V1B1	25,000	40,500	20,000	V1C1	71,000	20,000	8,500
V2A1	83,334	35,000	32,667	V2B1	25,417	20,000	10,250	V2C1	40,000	54,250	8,000
V1A2	80,471	40,000	50,000	V1B2	31,250	20,000	18,000	V1C2	200,000	123,250	8,500
V2A2	80,000	27,375	39,834	V21B2	10,000	29,500	15,084	V2C2	56,667	50,000	30,000
V1A3	64,000	38,125	20,000								
V1A4	54,584	10,000	44,167								

[1] La asignación de los objetivos de venta debe considerar la antigüedad del vendedor, los clientes que atiende, la dificultad dependiendo del territorio y lo que se quiera que desarrolle cada uno.

ESTABLECER UN PROGRAMA DE VISITAS DE VENTA

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

Se desconocen las labores de venta de los vendedores.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Se debe realizar un programa de visitas de ventas organizado que permita la mayor efectividad en el cubrimiento de las áreas y un control de las actividades y desempeño de los vendedores. Y así poder determinar si se cumplen las metas para alcanzar el objetivo de ventas, de lo contrario, se puede identificar a tiempo cuando y donde se esta fallando e iniciar acciones correctivas que permitan finalmente alcanzar el presupuesto de ventas.

- Realizar un programa de visitas semanales.

Establecer cuantas serán visitas de primer contacto y cuántas de proceso de venta.

Proceso de Venta

- Visita para asesorar en el tipo de necesidad (detectar necesidad).
- Visita para presentar propuesta.
- Visita para cierre.
- Visita post venta. Después de un periodo de tiempo se realiza una visita o una llamada telefónica para revisar que haya satisfacción del cliente con el servicio.

En algunas ocasiones el cliente ya tiene su decisión de compra preestablecida y por lo tanto el vendedor podrá hacer el cierre desde la primera visita. Por lo tanto llevar una planilla que especifique el cliente visitado, describa el tipo de visita realizada y la actividad o servicio prestado es de gran utilidad.

Por ejemplo en consumo masivo

1. Trabajo de campo para ubicar clientes en territorios asignados.

2. Clasificación de los clientes.
   a. Ventanita
      i. Tienda de barrio que atiende a los clientes a través de una ventana.
   b. Tienda
      i. Establecimiento pequeño donde atienden a los clientes detrás de un mostrador.
   c. Autoservicio
      i. Se clasifica de acuerdo al número de puertas y número de cajas registradoras.
   d. Mini mercado
      i. Combinación de autoservicio y supermercado. Venden también verduras y frutas.
   e. Mayoristas
      i. Comparan en altos volúmenes y proveen de productos a los tenderos y minoristas.
   f. Distribuidores.
   g. Supermercados independientes.
   h. Supermercados de cadena.
3. Distribución del territorio en zonas y ubicación de clientes en cada zona. Se determina cuantas zonas se van a crear de acuerdo al tamaño de los clientes, al número de clientes que se considere cada vendedor debe atender y al tiempo calculado para mostrar el producto, hacer la venta y entregar mercancía.
4. Después de conformada la zona y ubicado sus clientes, se debe realizar un plan de visitas de acuerdo al número de clientes que cada vendedor debe visitar diariamente. Para ello se debe tener en cuenta:

   La frecuencia para atender los clientes, la cual dependerá del tipo de producto que se quiera ofrecer.

   Frecuencia mensual = 1 visita al mes

   (Una venta al mes o cero venta si no compra esa vez). Mayor riesgo de no vender.

   Frecuencia quincenal = 2 visitas al mes

   (Efectividad de cartera mayor y un mínimo de venta efectiva al mes de 50%, ó sea 1 venta).

5. Recordar que una visita oportuna a un cliente permite establecer una relación comercial más cercana, lo que se puede traducir como un buen servicio por parte de la empresa. Sin embargo el exceso de visitas puede ser consideradas por parte de los clientes como una presión y convertirse en un elemento negativo dentro del proceso de ventas.

Los beneficios de la realización de un plan son principalmente:

1. Cubrimiento del 100% de la zona.
2. Incremento de las ventas.
3. Mejor rotación de cartera.
4. Mayor colocación de productos.
5. Mejor atención y servicio al cliente.

Proceso Básico de Implantación

- Identificar las zonas y subzonas de acuerdo a la información y requerimientos de la empresa.
  - Zona: se conforma por territorio y número de clientes.
  - Sub zonas: se conforman de acuerdo a la frecuencia de visitas.
- Establecer el número de clientes de acuerdo al número de visitas a realizar en el día.
- Establecer el número de visitas:

  Este se determina de acuerdo al tiempo que se requiere para ofrecer el portafolio de productos, hacer la facturación y realizar la entrega de mercancía (si lleva mercancía a la mano). También se debe calcular un promedio del tiempo de desplazamiento entre cada cliente.
- Elaborar el plano diario que va a tener cada vendedor, el plan será diferente cada día, ya que se realizan visitas a clientes diferentes todos los días de la semana, pero vuelve a utilizar los mismos planes cuando inicia de nuevo la semana. (Esto es cuando la frecuencia de visitas es semanal)

- Entregar diariamente a los vendedores.
- Debe ir organizado de acuerdo a la secuencia que se estableció en la zonificación y ubicación de los clientes y debe ir en orden de recorrido y con la información de cada cliente: código, dirección, teléfono y cartera pendiente.
- El vendedor debe hacer el recorrido organizadamente y anotar cuanto facturó en la venta, cobrar la cartera pendiente y si no se realizó venta con algún cliente debe explicar la razón.

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

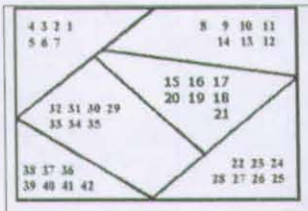
A corto plazo:

- Incremento en número de clientes y ventas
- Disminución de cartera vencida.

A mediano plazo:

- Un mayor conocimiento de la zona de cada vendedor

EJEMPLO DE APLICACIÓN



Esta es la zonificación propuesta

Zona						
Plan de ventas de				Fecha		
Código	Nombre de cliente	Dirección	Teléfono	Facturación	Razón de venta no efectuada	Cartera Pendiente

EVALUAR EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO A CLIENTES

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

La antigüedad de las cuentas x cobrar es superior al plazo establecido, se presentan problemas de circulante para cubrir las obligaciones cotidianas. El cliente que trajo uno de los vendedores no paga y se hace ojo de hormiga.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

Una forma de estimular las ventas es ofrecer un plazo de crédito. Sin embargo los costos asociados no son insignificantes. Existen la posibilidad de que le cliente no pague y la empresa debe absorber los costos de tener las cuentas por cobrar. Por lo anterior, el desarrollar una política de crédito involucra conocer los beneficios derivados de realizar mayores ventas y los costos involucrados de otorgarlo, consultado la capacidad financiera para decidir si la compañía tiene el capital de trabajo necesario para sostener la operación que generan las ventas a crédito.

En términos generales la venta a crédito resulta más fácil que las ventas de contado. Pero las condiciones del mercado, las características de la competencia y las condiciones económicas en algunos casos, obligan a la mayoría de las empresas a vender a crédito.

Es prudente no reconocer la venta hasta tanto ésta no sea una realidad. En lenguaje administrativo, en el caso de las ventas podemos decir que no la aceptamos como tales hasta no lograr el cobro respectivo.

1. **Selección de los clientes a los que se les otorga crédito**. La decisión es de por sí difícil, entre otras cosas, por la presión de los vendedores de la empresa y porque implica encontrar un equilibrio entre riesgo y el rendimiento, debido a que en la medida que se concede el crédito o se amplían los plazos se inmovilizan fondos en cuentas por cobrar y peligra la capacidad de cubrir pasivos.

- Como primer paso es necesario conocer el cliente con quien se van a establecer relaciones. Investigar y obtener la información que da evidencia la existencia de la compañía, si se trata de un cliente "institucional", antecedentes de cumplimiento con otros proveedores, conocer la capacidad de la dirección para asumir compromisos. Son datos para establecer un primer filtro.
- Obtener información financiera del cliente que solicita crédito, el tipo de énfasis recae en aspectos de liquidez, endeudamiento y generación de utilidades. El análisis debe hacerse con todo el cuidado, sin perder de vista las limitaciones que tienen los estados financieros y pensando en un sentido comercial y no especulativo. Se debe considerar que papel va a tener la empresa como cliente, que tan estratégico es ese cliente, y que tan estratégico se es como proveedor.
- Verificar las referencias en organismos de información crediticia, por lo tanto es necesario intercambiar información o afiliarse a alguno para poder tener acceso a la información. Esa entidad sería la poseedora de toda la información y por ende estará en capacidad de informar objetivamente de cualquier persona o entidad que solicite crédito.
- Solicitar garantías con el objeto de reducir el factor riesgo. La garantía debe tener un valor de realización suficiente para cubrir totalmente la deuda, los intereses y demás gastos que implica una cobranza por vía legales.

  Si el resultado de la investigación de referencias es correcta, las garantías son aceptables, la información financiera da confianza y se verifico la existencia de la empresa así como sus antecedentes, el siguiente paso es establecer las condiciones del crédito.

2. **Condiciones De Crédito.** Las condiciones de crédito comprenden tres aspectos:
   - ❖ el descuento por pronto pago (DPP),
   - ❖ el periodo de descuento por pronto pago,
   - ❖ el periodo de crédito.

   Las condiciones de venta a crédito se suelen indicar como 2/10 neto 30, Lo cual significa que el comprador obtiene un 2% de descuento si paga dentro de los 10 días siguientes a la compra de la mercancía o del inicio del periodo de crédito, si el cliente no aprovecha tal descuento por pronto pago, deberá pagar el monto total dentro de los 30 días siguientes al inicio del periodo citado.

   Vender a plazos, implica un costo financiero equivalente a la tasa de interés y el tiempo. El descuento por pago de contado representa el costo de esta fuente.

   Si el descuento se fija técnicamente, debe ser superior a las tasas del mercado para que sea atractivo y en consecuencia resulte muy costoso no aprovecharlos

3. **Políticas de Cobranza**. Son los procedimientos adoptados por cobrar las cuentas cuando estas vencen, la eficacia de tales políticas puede evaluarse parcialmente considerando el nivel de gastos por cuentas incobrables. Dicho nivel depende no sólo de las políticas de cobro sin no de aquellas en las que se basa el otorgamiento de un crédito. Ya que el nivel de cuentas, incobrables atribuibles a las políticas de crédito, puede suponerse relativamente constante, es de esperar que el aumento en los gastos de cobranza reduzcan las cuentas incobrables.

4. **Tipos de cobranza**. A medida que la deuda se vence y envejece, la gestión de cobro se toma más personal y más exigente.

5. **Técnicas o procedimientos básicos de cobranza.** Notificaciones por escrito, llamadas telefónicas visitas personales, agencias de cobranza, recursos legales

Consideraciones

- Mantener muy claras las cuentas. El cliente debe recibir un estado donde claramente se le identifiquen los cargos y las causas de ellos.
- Procurar unas buenas relaciones con el cliente. Se debe conocer al cliente con el mayor detalle posible, no sólo con su nombre e información básica sino también sus hábitos y preferencias.
- Una vez identificado el cliente ayuda el enfocar los esfuerzos con el fin de concentrar esfuerzos en los compradores más representativos.
- La diferenciación sirve para decidir la estrategia adecuada de cobro. Se debe buscar conservar contacto con los clientes a través de llamadas telefónicas, visitas personales, o por canales más automáticos como el correo electrónico.
- Definir un orden de aplicación de pagos. Primero los intereses si se presentan y luego las facturas en orden de vencimiento.
- El cliente debe firmar la factura o remisión al recibo de la mercancía.
- Los intereses por mora se deben pactar en la factura.
- Las comisiones a vendedores se deben repartir, parte al vender y parte al cobrar.

ADMINISTRACIÓN
Evaluar el otorgar crédito a clientes
CLAVE-ADM7

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A corto plazo:

- Al detectar morosos se inicia el proceso de recuperación, algunos pagaran reduciendo el monto en cuentas por cobrar.

A mediano plazo:

- El contar con mecanismo de autorización de crédito reduce el riesgo de incobrables.

UTILIZAR PRESUPUESTOS PARA EL CONTROL DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

Conocer las causas de las diferencias de un presupuesto de costos de producción con los resultados reales.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

El uso de presupuestos en las operaciones de control es conocido como control presupuestario.

La pieza central del control presupuestario es el uso de informes de presupuestos que comparan resultados actuales con objetivos planeados. Los informes presupuestarios proporcionan la retroalimentación necesaria para la comprobación por parte de la dirección de las operaciones que están en curso.

El control presupuestario supone el desarrollo de presupuestos, el análisis de las diferencias entre los resultados reales y presupuestados, la realización de acciones correctivas y la modificación de planes futuros, si resulta necesario.

El control presupuestario funciona mejor cuando la empresa tiene un sistema de información formalizado.

Este sistema debe identificar el nombre del informe de presupuestos, tal como el presupuesto de ventas o el presupuesto de costos indirectos presupuestados y presentar la frecuencia del informe: mensual, semanal, especificar el objetivo del informe y los usuarios a quienes están destinados por ejemplo:

ADMINISTRACIÓN
Utilizar presupuestos para el control de producción
CLAVE-ADM8

Nombre del informe	Frecuencia	Objetivo	Utilizado por
Ventas	Semanal	Determinar si los objetivos de venta están siendo conocidos	Director General y Director de ventas
Mano de Obra	Semanal	Control de costos de personal directo e indirecto	Director de producción y departamento de producción
Desperdicios	Diario	Determinación del uso eficiente de materiales	Director de producción
Costos indirectos de departamentos	Mensual	Control de costos indirectos	Directores de departamento
Costos de Venta	Mensual	Control de costos de venta	Director de ventas
Informe de Resultados	Mensual y trimestral	Determinar si los objetivos de resultados se conocen	Grupo de Directores

Cuando se elabora un presupuesto costos de producción se piensa en un nivel de actividad ideal, tomando por ejemplo, las horas disponibles de mano de obra, sin embargo en la realidad no se presenta ese nivel de actividad deseado exactamente.

Para evaluar el desempeño del nivel de actividad real se utilizan los presupuestos flexibles. Bajo esta perspectiva el control de costos de producción sólo tiene sentido si se conoce qué costos deberían haber tenido lugar en el nivel real de actividad.

Los costos se incurren debido al transcurso del tiempo, a la producción o a la actividad productiva, a una combinación del tiempo y producción o actividad.

La aplicación de este concepto significa que:

Se deben identificar los costos en cuanto a sus componentes fijo y variable. Y los costos deben relacionarse razonablemente con la producción.

Los costos se clasifican en tres categorías:

- Costos fijos. Son aquellos que no varían con la producción o actividad productiva que se va acumulando principalmente por el solo transcurso de tiempo.
- Costos variables. Son los costos que varían con frecuencia en proporción directa a los cambios nivel de producción.
- Costos semi variables. Son los costos que aumentan o disminuyen al aumentar o disminuir la producción pero no en proporción de los cambios basándose en la actividad.

El presupuesto flexible considera varios niveles de actividad posibles. El presupuesto flexible supone la elaboración de presupuestos separados para distintos niveles de actividad, tales como 80, 90, 100, 110, 120, etc. Cuando el nivel de actividad queda en medio de un rango se emplea la extrapolación.

Como característica del presupuesto flexible es que es diseñado para proporcionar presupuestos relativos a distintos niveles de actividad. Su naturaleza es dinámica en lugar de estática. Son válidos para cualquier nivel de actividad dentro del rango relevante.

Presupuesto estático		Presupuesto flexible		
Actividad	Nivel de operación	Nivel de operación	Nivel de operación	Nivel de operación
Horas máquina	7,500	6,000	7,500	9000
Costo electricidad presupuestado	3,750	3,000	3,750	4,500

A un mismo nivel de actividad el presupuesto estático es idéntico al presupuesto flexible. Por ejemplo a 7,500 horas máquina.

Los informes de presupuestos flexibles representan otro tipo de informe interno producido por la contabilidad de administración.

El informe de presupuesto flexible consiste de dos secciones:

- Datos de producción como horas de Mano de obra directa
- Datos de costos relativos a costos fijos y variables

Los presupuestos flexibles se emplean para evaluar el desempeño de la administración desde el punto de vista del control de costos y producción.

Consideraciones

Existen problemas en el control de los costos indirectos.

Los costos de fabricación están integrados por una gran cantidad de costos diferentes.

Los costos son frecuentemente de escasa cuantía, lo que dificulta su control.

Estos costos son frecuentemente los responsables de distintas formas de administración.

Los costos indirectos de fabricación se comportan de distintas formas: fijos, mixtos y variables.

Proceso Básico de Implantación

Para desarrollar el presupuesto flexible, se deben realizar los siguientes pasos:

1. Identificar los principales indicadores de actividad y su rango relevante
2. Identificar los costos variables y determinar el costo variable presupuestado por unidad de actividad de cada costo.
3. Identificar los costos fijos y determinar la cantidad presupuestada para cada costo.
4. Preparar el presupuesto para incrementos de actividad seleccionados dentro del rango relevante.
5. Obtener los datos reales a final de periodo y compararlos con lo presupuestado a fin de obtener las desviaciones.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

La empresa se plantea la elaboración de su presupuesto anual, considerando unas ventas estimadas de 1.000 unidades a un precio de venta estimado de $800.00, un costo variable unitario de $450.00 y unos costos fijos de $150,000.00

		Presupuesto flexible					
		Nivel de operación		Nivel de operación		Nivel de operación	
		80%		100%		110%	
UNIDADES VENDIDAS		800		1000		1100	
VENTAS	$800.00	$640,000	100%	$800,000	100%	$880,000	100%
COSTO VARIABLE	$450.00	$360,000	56.25%	$450,000	56.25%	$495,000	56.25%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	$350.00	$280,000	43,75%	$350,000	43.75%	$385,000	43.75%
COSTOS FIJOS		$150,000	23.44%	$150,000	18.75%	$150,000	17.05%
RESULTADO OPERATIVO		$130,000	20.31%	$200,000	25.00%	$235,000	26.70%

	Real		Presupuesto Maestro	
Unidades Vendidas	780		1000	
Ventas	$639,600	$820.00	$800,000	$800.00
Costos Variables	$350,950	$449.94	$450,000	$450.00
Margen de contribución	$288,650	$370.06	$350,000	$350.00
Costos Fijos	$160,650		$150,000	
Resultado Operativo	$128,000		$200,000	
Resultado operativo $200,000-$128,000= $72,000 desviación				

	Desviación en presupuesto flexible	Real	Presupuesto Maestro
Unidades	0	780	780
Ventas	$13,600 (-)	$639,600	$824,000
Costos Variables	$50 (+)	$350,950	$361,000
Margen de Contribución	$15,650 (-)	$288,650	$273,000
Costos Tipo	$10,650 (+)	$160,650	$150,000
Resultado Operativo	$5000 (-)	$128,000	$123,000
Resultado operativo $128,000-123,000= $5,000 desviación			

La compañía quiere emplear un presupuesto flexible para el control mensual de los costos indirectos de fabricación reales y previstos. El presupuesto maestro para el año anterior a 31 de diciembre se prepara empleando 120.000 horas de mano de obra directa así como los siguientes gastos generales de fabricación:

Costos Variables		Costos Fijos	
Materiales auxiliares	$180,000	Depreciación	$180,000
Mano de obra indirecta	$240,000	Supervisión	$120,000
Servicios Diversos	$60,000	Impuestos	$60,000

1.-Identificar los principales indicadores de actividad y su rango relevante

El indicador de actividad son las horas de Mano de obra Directa, y la dirección determina que el rango relevante de las mismas se sitúa entre 8.000 y 12.000 horas.

2.-Identificar los costos variables y determinar el costo variable presupuestado por unidad de actividad de cada costo.

En la empresa existen tres conceptos de costos variables, calculándose el costo unitario mediante la división del total de costos presupuestados y el número de horas de mano de obra directa empleadas de acuerdo al presupuesto maestro (120.000 horas)

Costos Variables			Costo Variable por hora de mano directa
Materiales auxiliares	$180,000	÷ 120,000	1.50
Mano de obra indirecta	$240,000	÷ 120,000	2.00
Servicios Diversos	$60,000	÷ 120,000	0.50
		Total	4.00

3.-Identificar los costos variables y determinar el costo variable presupuestado por unidad de actividad de cada costo.

Al existir tres conceptos de costos fijos y dado que la empresa desea datos presupuestados a nivel mensual, la cantidad presupuestada se obtiene dividiendo el total anual presupuestado entre 12 meses. Los costos fijos mensuales presupuestados son:

Depreciación $15,000 Supervisión: $10,000 Impuestos: $5,000

4.-Preparar el presupuesto para incrementos de actividad seleccionados dentro del rango relevante

Nivel de actividad horas de trabajo directo					
Horas	8,000	9,000	10,000	11,000	12,000
Costos Variables					
Materiales Auxiliares	12,000	13,500	15,000	16,500	18,000
Mano de obra indirecta	16,000	18,000	20,000	22,000	24,000
Servicios Diversos	4,000	4,500	5,000	5,500	6,000
Total costos variables	32,000	36,000	40,000	44,000	48,000
Costos fijos					
Depreciación	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Supervisión	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Impuestos	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Total costos fijos	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Total de costos	62,000	66,000	70,000	74,000	78,000

5.-Obtener los datos reales a final de periodo y compararlos con lo presupuestado a fin de obtener las desviaciones o diferencias favorables o desfavorables.

De acuerdo con el siguiente presupuesto, se esperaban 8.800 horas de mano de obra cuando realmente se incurrieron en 9.000. Los datos presupuestados se basan en el presupuesto flexible para tal nivel de actividad real.

Horas esperadas de mano de obra 8,800 Horas reales incurridas 9,000 horas					
Costos Variables		Presupuesto para 9,000	Costos Reales 9,000 horas	Diferencia favorable (F)	Diferencia desfavorable (D)
Materiales Auxiliares		13,500	14,000		500 D
Mano de obra indirecta		18,000	17,000	1000 F	
Servicios Diversos		4,500	4,600		100 (D)
Total costos variables		36,000	35,600	400 (F)	
Costos fijos					
Depreciación		15,000	15,000		
Supervisión		10,000	10,000		
Impuestos		5,000	5,000		
Total costos fijos		30,000	30,000		
Total de costos		66,000	65,600		
			Desviación	400 (F)	

ESTABLECER CONTROL SOBRE LA RECEPCIÓN DE EFECTIVO

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

Al momento de realizar un arqueo de caja se detectan faltantes, se utiliza el dinero de la caja para pagar gastos corrientes, no se conoce cuanto dinero se entro, y cuanto dinero salio.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Control de recepción del dinero

La recepción de dinero, puede ser definida de diferentes formas; como mínimo, cubre la primera recepción a caja desde cualquier parte de la organización. Consecuentemente está relacionada con el manejo de caja y la forma como se recibe y se mueve internamente dentro de un control centralizado; este procedimiento puede estar sujeto a inevitables traslapes, razón por la cual se requiere considerar a los ingresos dentro del panorama total del proceso de caja (ver FIN1). Para el efecto será de utilidad describir los principios fundamentales de control aplicables parcial o completamente a las recepciones de caja.

Estos controles se pueden enfocar desde dos puntos de vista:

a) desde un punto de vista externo, para asegurarse que el dinero que se recibió realmente es el que debió haberse recibido,

b) desde el punto de vista del empleado, para asegurarse que el ingreso que está recibiendo no lo está desviando hacia otros fines.

Proceso Básico de Implantación

1. Revisar el proceso de recepción de efectivo.

- La contabilización debe efectuarse lo más rápido posible.

  Entre más rápido se contabilice el ingreso, mayor será el control. Esto se puede cumplir estableciendo el mejor tipo posible de registro contable inicial; un ejemplo común puede ser la emisión numerada de recibos de caja que contengan una copia para el interesado; otro ejemplo se tiene en el uso de cajas registradoras; o bien cierta clase de volantes o boletos numerados seriadamente canjeables por los ingresos de caja.

- Los registros contables deben estar orientados, lo más práctico posible, hacia los ingresos de caja.

  Idealmente los ingresos a caja, que establecen contabilización inicial, deben estar ligados a los registros intermedios contables, por ejemplo, los auxiliares de cuentas por cobrar; otra ilustración puede ser la venta de mercancía efectuada con descargo a los registros de inventarios perpetuos. Un empleado o empleados de la organización deberán estar encargados del control y registro de las contrapartidas contables de ingresos de caja.

- Se deben instituir controles para asegurar que se cobren los servicios.

  El primer requerimiento es que el cliente pague por el bien o servicio que recibió. En algunos casos el control puede ser la tira de la máquina sumadora, una remisión sellada de pagado, un boleto o ticket, etc. sin el cual el cliente no puede recibir la mercancía o servicio. Esto se puede complementar con la protección física sobre la mercancía o restringir el acceso a las áreas donde el servicio es rendido, como por ejemplo las entradas a los cines. Internamente el control puede requerir la asignación de responsabilidades; por ejemplo, la persona que vende los boletos y la persona que los recibe.

- Se debe utilizar, hasta donde sea posible, un control adicional.

  En algunas situaciones la presencia del cliente puede servir para revisar la acción del empleado; por ejemplo, asegurarse el cliente que sean correctas las cifras introducidas a la caja registradora por la cajera.

- Conciliar los ingresos a caja

  Desde un punto de vista de control, el más efectivo será la conciliación de los ingresos a caja desde los diversos ángulos de la operación. Además, la conciliación de los ingresos hace posible la separación de responsabilidades entre las diferentes personas que intervienen en la actividad. Obviamente estos

beneficios deben juzgarse a la luz de los servicios a clientes y a otras partes involucradas.

- Los ingresos de caja deben separase de los egresos

  Frecuentemente existe la presión de utilizar parte de los ingresos recibidos para cubrir los gastos normales. Bajo circunstancias normales se debe evitar estas prácticas lo más posible. Un control efectivo y una clara contabilización se hacen posibles si el proceso de ingreso a caja y el proceso de egresos se manejan completamente por separado; cuando cada uno es controlado por diferentes mecanismos o personas.

- Los ingresos a caja deben permanecer intactos y depositarse de inmediato.

  Relacionado al principio anterior está el de depositar, o transferir, el ingreso intacto por el día o periodo específico, y lo más pronto posible; por ejemplo, las recepciones del día deben depositarse íntegramente al cierre de las operaciones del día, o en la mañana del día siguiente cuando las condiciones bancarias así lo hagan posible. Esto es muy importante por varias razones; la primera de todas es que un retraso en depósito es un gran riesgo y motivo de tentaciones; segundo, la revisión es buena en el momento y no después de trascurrido el tiempo; tercero, es importante estar en condiciones de identificar un depósito particular por un periodo dado de tiempo; y finalmente, un ingreso no depositado es un activo que no está contribuyendo a la mejor utilización posible de los recursos de la organización.

- Deben contabilizarse adecuadamente todas las contrapartidas.

  Desde que se fijó la contabilización de los ingresos debe hacerse con una continuidad extrema, es importante que se contabilice oportuna y adecuadamente también aquellos rubros que se presenten contrapartidas, como es el caso de cuentas por cobrar o cuentas por pagar.

- Los registros contables deben ser operados de manera Independiente.

  Los registros que se establezcan para contabilizar los ingresos a caja deben ser mantenidos por personas independientes de la responsabilidad de los libros contables principales. Estas últimas personas no deben tener acceso a los registros auxiliares de tal forma que puedan relevar de sus responsabilidades a quienes manejan éstos. Es conveniente que exista rotación de las personas que elaboran cheques para asegurar que el efectivo es manejado y contabilizado correctamente

UTILIZAR PRESUPUESTOS DE USO Y COMPRA DE MATERIALES

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

Se acumula inventario de diversas partes y de otras no se tiene existencia, el material faltante se adquiere a un costo elevado en comparación a una compra programada.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

Las compras planificadas permiten una mejor coordinación de esfuerzos en la función de compras y de almacenamiento, con las consiguientes reducciones en estos costos indirectos.

En el desempeño de las responsabilidades de compras, el gerente de compras debe desarrollar y mantener fuentes seguras de abastecimiento continuamente, y estar siempre al tanto de los potenciales y las limitaciones de los proveedores.

Deben alentarse y desarrollarse fuentes alternas de abastecimiento para afrontar problemas tales como conseguir nuevas fuentes alternas de suministro cuando otros proveedores fallan en la entrega, asegurar una calidad mejorada y obtener precios más favorables.

El gerente de compras tiene la responsabilidad directa de conocer la actual situación de los precios en el mercado y los probables cambios futuros. Todas estas responsabilidades se cumplen mejor cuando el gerente de compras puede operar bajo políticas definidas y con planes realistas sobre las futuras necesidades.

El control de los materiales y las partes se facilita, en distintos aspectos, mediante la presupuestación de estos insumos. Al establecer políticas y normas precisas de inventarios, la administración ha dado ya el primer paso para el control de los mismos.

Los informes en los que se comparan los niveles reales del inventario con los niveles estándar fijos por la administración, así como los costos reales unitarios de los materiales y partes, con los costos unitarios presupuestados, facilitan la administración por excepción.

ADMINISTRACION
Utilizar presupuestos de uso y compras de materiales
CLAVE-ADM10

El presupuesto de compras, constituye la luz verde para comprar al costo planificado ciertas calidades y cantidades de materiales y partes. Al tomar en cuenta las variaciones importantes de las necesidades reales de la producción con relación al presupuesto, el ejecutivo de compras puede proceder al cumplimiento de la principal responsabilidad de adquirir los materiales y partes como se planificó.

El gerente de compras necesitará acudir a un nivel superior de la administración sólo cuando surjan circunstancias anormales. Por ejemplo, si se presentara una oportunidad de comprar una cantidad excepcionalmente grande de material a un precio atractivo, se sometería la propuesta a un funcionario de la alta administración. De esta manera, habiendo llevado el asunto a la administración superior, con seguridad sería también considerado por otros gerentes, tales como el ejecutivo de finanzas y el personal de los almacenes, pues sus operaciones serían afectadas por la decisión.

La cuidadosa consideración de todos los factores involucrados en la acción especial de compra, en vez de basar la decisión en el único factor de un precio unitario más bajo, por lo general resultaría en una decisión más acertada. En efecto, pudiera ser que los problemas en el financiamiento, el almacenamiento u otros factores de riesgo asociados con el inventario, anularan la simple ventaja de un precio unitario más bajo.

Si no se conocen las necesidades de materiales y partes, como en aquellas situaciones en las que no existe un plan de utilidades, se carecerá de un control de esta índole y una cuantiosa compra a precios reducidos resultaría más costosa a causa del almacenamiento, el deterioro, la obsolescencia, las existencias excedentes y el financiamiento insuficiente.

Deben usarse informes internos de desempeño, por lo menos en una base mensual, para mostrar, por áreas de responsabilidad las variaciones en los precios de los materiales y partes, en el uso (o consumo) de materiales y partes (incluyendo el material echado a perder, el desperdicio y el desecho anormal), los niveles de los inventarios con respecto a las normas.

El presupuesto del costo de los materiales y partes utilizados.

Las cantidades de partes y materiales que se necesitan para la producción planificada, se especifican en el presupuesto de materiales y partes, en tanto que los costos unitarios de estos insumos se detallan en el presupuesto de compras. De esta manera, se cuenta con los datos de cantidades y costos unitarios para desarrollar el costo presupuestado de los materiales y partes que entran en la producción.

Si el presupuesto de compras contempla un costo unitario constante para un determinado material o parte, la multiplicación de las unidades por el costo unitario nos da el costo presupuestado del insumo en cuestión.

ADMINISTRACION
Utilizar presupuestos de uso y compras de materiales
CLAVE-ADM10

Proceso Básico de Implantación

- Conocer que materiales se van a comprar
- Conocer las cantidades de materiales que se van a comprar
- Conocer el costo unitario objetivo
- Definir el periodo a medir (una semana, un mes)
- Recopilar los datos reales en que se incurrieron durante ese periodo
- Comparar los datos reales contra los presupuestados y detectar las variaciones
- Implementar las medidas correctivas necesarias

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A corto plazo:

- Cuantificar los medios de que debe disponer la empresa para alcanzar los objetivos.

A mediano plazo:

- Contrastar la realidad con la previsión, ya que se detectan con rapidez a qué área de la empresa pertenecen los desequilibrios y a la vez se facilita la aplicación de medidas de corrección en su momento.
- Permitir anticipar las necesidades financieras de la empresa, al programar con antelación las acciones que se deben desarrollar para cubrirlas o porque replantean los objetivos propuestos, si ya no es posible alcanzarlos con los medios de los que disponemos.

ADMINISTRACION
Utilizar presupuestos de uso y compras de materiales
CLAVE-ADM10

EJEMPLO DE APLICACIÓN

Supuesto 1-Presupuesto de compras del material A para enero:
Unidades que se comprarán 12 000
Costo unitario planificado $1.20

Supuesto 2-Compras reales durante enero:
Unidades 11 500
Costo unitario real $1.26

El informe de desempeño por enero sobre la función de compras debe incluir lo siguiente:

Informe de desempeño				
Departamento	Compras	Gerente		
		Mes	ENERO	
Controlables	Real	Presupuesto	Variación	
			Monto	%
Material A				
Unidades Compradas	11.500	12.000	500*	4
Precio Unitario	1,26	1,20	0,06*	5
Costo	14.490	13.800†	690*	5

Este informe de desempeño muestra la responsabilidad del gerente de compras por:

1) Las cantidades compradas contra las cantidades planificadas
2) La variación en el precio de compra
3) El control de los gastos del departamento de compras.

* Desviación desfavorable.

† El costo planificado es igual a las unidades reales multiplicadas por el precio estándar (11 500 X $1,20 = $13 800).

Supuesto 1 - Datos para el departamento de producción:

Unidades del producto B que se fabricarán en enero	2,200
Unidades del material A requeridas para cada unidad de producto	2
Costo Unitario planificado para el material A	1.2

Supuesto 2 - Resultados real en el departamento de producción X durante enero:

Unidades de producto fabricado	2,000
Unidades utilizadas del material A	4,300
Precio pagado durante Enero para cada unidad de material A	1.26

Informa de desempeño				
Departamento	Producción	Gerente		
		Mes	ENERO	
Controlables	Real	Presupuesto	Variación	
			Monto	%
Producción	2,000	2,200	200[1]	9
Material A				
Unidades	4,300	4000	300[1]	8
Costo	5,160[2]	4,800[3]	360[1]	8

[1] Desfavorable

[2] El costo real se base en el precio estándar por unidad de $1.2, de manara que el responsable de producción no será responsable por la variación en precio.

[3] Se basa en la producción real de 2000 unidades. No se debe comprar un desembolso real con una cifra real del presupuesto basada en el volumen de 2200 unidades. Semejante informe compararía unidades disímiles y la variación en desempeño no sería apropiada.

Presidente
M. en C. Gerardo Fernando Bravo

Vicepresidente General
Dr. Francisco Tamborero Arnal
Secretario General
M. en I. Fernando Treviño Montemayor
Tesorero
Ing. Francisco Bojórquez Hernández
Subtesorero
M. en C. Santiago Capella Vizcaino
Vocal de Afiliación, Estadística e Historia
Ing. José Valderrama Vela
Vocal de Difusión
M. en C. Carlos León Hinojosa
Vocal de Estatutos y Reglamentos
M. Walter Saiz González
Vocal de Eventos Académicos y Culturales
M. en A. Juan López Díaz
Vocal de Planeación y Programación
Ing. Jorge Antonio Lechuga Andrade
Vocal de Relaciones Institucionales e Internacionales
Dr. Jesús Eugenio García Cardea
Vocal de Conferencias Nacionales
Ing. Jesús Valles Salayandía
Vocal de Vinculación con el Sector Productivo
Ing. José Luis Arredondo García
Vocal de Premios y Reconocimientos
Ing. Panciutin Oshino López
Vocal de Acreditación
Ing. Mario Armando Patiño Tavares

Secretario Ejecutivo
M. en I. Mario Ignacio Gómez Mejía

Vicepresidente de la Región I
M. en A. Marcelino Bauzá Rosete
Secretario de la Región I
M. en C. Felipe de Jesús Gámez Gálvez
Vicepresidente de la Región II
M. en A. Aquiles Ibarra Hernández
Secretario de la Región II
M. en C. Cástulo E. Vela Villarreal
Vicepresidente de la Región III
Mtro. Carlos Fernández Pérez
Secretario de la Región III
M. en I. José Arnoldo González Ortiz
Vicepresidente de la Región IV
M. en C. Carlos J. Aguilera Batista
Secretario de la Región IV
Ing. Ernesto Núñez Aguilar
Vicepresidente de la Región V
Dr. Carlos A. García Ibarra
Secretario de la Región V
Bibl. Luis E. Fernández Lomelín
Vicepresidente de la Región VI
Ing. José Luis Toral Aguilar
Secretario de la Región VI
M. en I. Romeo Ballinas Avendaño
Vicepresidente de la Región VII
Ing. Gelasio Francisco Luna Conzuelo
Secretario de la Región VII
Ing. Domingo J. Berman Ordaz
Vicepresidente de la Región VIII
M. en C. Pino Durán Escamilla
Secretario de la Región VIII
M. en C. Eduardo Campero LittleWood

Coordinación del Proyecto
100 Mejoras Tecnológicas Inmediatas para PYMES
Ing. Fernando Echegaray Moreno
M. en I. Teresa Rocha

Desarrollo de Metodología y Planeación
Ing. Fernán Rodríguez
MEDE Pilar Rodríguez Olvera
MEDE. Jacobo Wittman Camarillo
M. en Ec. Maureen García Cepero
Ing. Luis Eduardo Rodríguez Olvera
Ing. Humberto Rodríguez y Cayeros
M. en I. Rosario Mendoza Garza

Colaboradores Especiales

Ing. Alberto Hernández Morales
Biólogo. José Luis Espinosa Aranda
LAE. Laura A. Vega Ibarra
LAE Ma. Cristina Padilla de la Torre
LBF Karla Aréjpe Garza
Ing. Juan Casillas Ruppert
Ing. Juan Antonio Martín
Ing. Fco. Javier Cáceres
Ing. Abraham Beutelspacher
Ing. Adrián Beutelspacher
Ing. Rafael Mújica
Sr. Sami Abadi Mizrahi
Lic. Yosef Galante
Lic. Alberto Galante
Lic. José antonio Dávila
Ing. Juan Pablo Dovarganes Escalera
Ing. Heinrich Meyer
Ing. Luis Kusters V.
Ing. Gilberto Aguilera Camarena
Ing. Claudia Castañón Pérez
Ing. Enrique Wittman
Dra. Leticia Almeida
MEDE Gloria Tenorio

Dr. Joan Ginebra
MEDE. José Luis Sánchz Soires
LAE. Ignacio Castro Aguirre
Ing. Juan Manuel Espinosa Aranda
MEDE Rafael Jiménez Ugalde
MEDE Mariano Sáenz Azuela
Lic. Alejandra Varela
Lic. Claudia Lozano Espinosa
Lic. Paola Trampe Gómez
LAE Julio García Brambila
M. en I. Eduardo Herrera López
Ing. Eduardo Rivera Hernández
MEDE Joaquín Sánchez Sandoval
Ing. José Pita Garza
M. en C. Jorge Eliécer Sánchez Cerón
Lic. Jorge A. Avila Vega
Lic. Sonia Vital Bori
M. en I. Rubén Téllez Sánchez
M. en I. Silvina Hernández García
Dr. Saúl Santillán Gutiérrez
Ing Augusto Sánchez Cifuentes
Ing. Vicente López Fernández
Ing. Antonio Cordero Hogaza
Dra. Georgina Fernández Villagómez

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA Y PARA CONSULTA ADICIONAL

Mintzberg Henry, Quinn James Brian
El proceso Estratégico
Prentice Hall

Hill Charles, Jones Gareth
Administración Estratégica
Mc. Graw Hill

Ginebra Torra, Juan
La maduración de los mercados y la estrategia comercial en los negocios
Ediciones Universidad de Navarra

Valero, Antonio
Política de Empresa
Ediciones Universidad de Navarra

Ruiz González Carlos, González A, Leyva C
Rescate de Empresas en Crisis
Internacional Thomson Editores

Hamel, Prahalad
Competing for the future

Porter, Michael
Estrategia competitiva
CECSA

Leonard L. Berry & A. Parasuraman,
Marketing de servicios, "La calidad como meta",
1993.

Arana R, Ginebra J.
Dirección por Servicio
Mc. Graw Hill, 1992

Kaoru Ishikawa,
¿Qué es el Control Total de Calidad?

Edmundo Guajardo Garza,
Calidad Total
Editorial Editorial Pax México.

Armand V. Feigenbaum
Control Total de Calidad,
Editorial CECSA

Norma ISO-9000
Fundamentos y Vocabulario versión 2000

Norma ISO-9004
Sistema de Gestión de Calidad mejora del desempeño versión 2000

Leonard L. Berry & A. Parasuraman,
Marketing de servicios, "La calidad como meta",
1993.

Arana R, Ginebra J.
Dirección por Servicio
Mc. Graw Hill, 1992

Huete Luis Ma.,
Nota Técnica: "Claves para una gestión sobresaliente en servicios"
IESE, Barcelona, 1990

Kano Noriaki Dr
Apuntes sobre retención de clientes

González Calvillo, Enrique
La experiencia de las franquicias 1993

Kotler, Phillips.
Dirección de la Mercadotecnia.
7ª edición. Mc Graw Hill, 1995

Stanton J.William; Etzel J. Michael; Walker J. Bruce.
Fundamentos de marketing.
Décima Edición. Mc Graw Hill, 1996

Ginebra Juan
La maduración de los mercados y la estrategia comercial en los negocios
IESE, 1976

Bacon, Mark.
Cómo hacer marketing directo,
Ed. Vergara, Argentina 1993

Escobar, Luis
Manual de telemarketing.
Ed. Escobar González.

BIBLIOGRAFIA

México, 1996.

Malcon, Brown, Leigthon y Englente.
Problems in Marketing.
Ed. McGraw Hill, New York, 1996

Gitman Lawrence
Fundamento de Administración Financiera
Editorial HARLA

Van Horne James
Fundamentos de administración financiera
Editorial Prentice Hall

Del Rio Cristóbal
El Presupuesto
Editorial ECASA

Brealey Richard, Myers Stewart
Principios de Finanzas Corporativas
Mc. Graw Hill

Hammer, Michael
"Redseño del trabajo: no automatice, elimine".
Harvard Business Review, 47 (Tercer Trimestre de 1991).

Hammer, Michael
Reengineering the corporation : A manifesto for business revolution.
Nueva York, NY, Estados Unidos: Harper Collins (1993)

Hart WL Christopher
Bussiness Process Innovation

www.Gestiopolis.com
Canal Financiero

www.iso.ch

www.inlac.org

Secretaría de Economía

con la colaboración de

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería

Facultad de Ingeniería, UNAM

100 Mejoras Tecnológicas Inmediatas para PYMES

Finanzas

Febrero 2002

FINANZAS

Para poder llevar a cabo su actividad la empresa necesita una variedad casi interminable de activos reales. Muchos de ellos son activos tangibles, como maquinaria, instalaciones, oficinas. Otros son intangibles, como conocimientos técnicos, marcas comerciales, patentes. Por todos ellos hay que pagar. Para obtener el dinero necesario, la empresa requiere la aportación de sus dueños (capital) o consigue recursos como préstamos. Luego, como resultado de su operación, idealmente genera un excedente en los flujos de recursos que ingresan en la empresa y que ocupa para retribuir a quien ha invertido en ella (los accionistas) o para reinvertir con el fin de generar más recursos.

Las decisiones básicas del directivo de finanzas, o del director general en la gran mayoría de las Pymes es decidir cuanto debería invertir la empresa y en qué activos concretos debería hacerlo, y como deberían conseguirse los fondos necesarios para tales inversiones.

No hay empresa para la cual cuidar en qué se usa el dinero no sea importante, así se trate de una empresa no lucrativa. Sin embargo, el uso de herramientas financieras básicas no es generalizado, y es común tomar decisiones en materia financiera usando la intuición, el azar, la urgencia.

Las mejoras sugeridas en el área de finanzas son:

1. Evaluar el manejo de efectivo para reducir el riesgo
2. Priorizar y optimizar los gastos con Presupuestos base cero
3. Presupuestar y controlar los flujos de efectivo
4. Establecer y utilizar el análisis financiero
5. Evaluar y mejorar la estructura de pasivos y capital de trabajo
6. Analizar el estado de resultados y elaborar el pro-forma
7. Conocer y utilizar el punto de equilibrio
8. Evaluar la sensibilidad de las utilidades
9. Conocer el costo de capital
10. Establecer la evaluación de alternativas de inversión

EVALUAR EL MANEJO DE EFECTIVO PARA REDUCIR EL RIESGO

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

- Cuidar el manejo del efectivo dentro de la empresa considerando que es el más volátil de los activos.
- Se requiere formar un buen historial bancario y el buen o mal "comportamiento" reflejado en los estados de cuenta es el principio del acceso a recursos financieros.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Consideraciones

Al referirse al efectivo de la empresa, inmediatamente viene a la mente el dinero guardado en caja o en el banco.

Manejo de bancos

La decisión de escoger banco no es una decisión que se debe de tomar a la ligera. Para elegir un banco, hay que tomar en cuenta:

- La solvencia del banco en la actualidad, su relación de cartera vencida contra el activo. Son trágicas las historias de empresas que han llevado sus cuentas a cajas de ahorro fraudulentas.
- La gama de servicios que nos interesan: acceso telefónico y en red a banca electrónica, seguro de cheques, manejo de nómina, transportación de valores.
- Las facilidades que otorgan, costo de comisiones, horarios de servicio (en ventanilla y transacciones).

- La cercanía a la empresa.
- Si se tienen actividades con el extranjero, aunque sean esporádicas, conviene seleccionar un banco con buena cobertura nacional e internacional que pueda ser respaldo y garante en la contratación de una carta de crédito.
- Hay que procurar "hacer expediente" con el banco. Por un lado, se debe cuidar la relación personal con el gerente o el ejecutivo de cuenta del director o financiero de la empresa, y por otro, hay que mantener un buen historial con el manejo de saldos.
- El uso de la banca electrónica ahorra tiempo y facilita la operación, pero no se debe descuidar el contacto personal.
- Esta relación personal puede ser de gran ayuda si se llegaran a necesitar decisiones que están en su poder, como una autorización de sobregiro o un crédito, una terminal de punto de venta (para tarjeta de crédito), manejo de remesas, o apoyo para otro tipo de créditos.
- También ayuda el manejo de los saldos y las cuentas. Concentrar el dinero en pocas cuentas y pocos bancos permite aumentar los saldos promedios y por lo tanto la percepción que el banco tiene de la empresa. También facilita el trámite de cualquier operación. Los depósitos y más si son significativos, representan una oportunidad para ir cuidando la relación que se necesitará en el futuro.
- Un factor que aumenta el saldo promedio son los cheques en tránsito, los que ya se entregaron pero no se han cobrado, normalmente los clientes tiene pautas regulares de comportamiento que si las observamos pueden ser utilizadas a favor de la empresa.

¿Como mejorar el manejo del efectivo?

Mientras más rápido circule la moneda, menos riesgo de perder la capacidad adquisitiva Una frase coloquial que refleja la actitud que se debe tener con relación al efectivo es la que "el billete quema las manos, daña las cajas fuertes y pudre los colchones".Se debe:

- Establecer un programa de pagos conforme al flujo de efectivo, ayuda a cuidar la reputación de la empresa, de igual forma el programar las compras y pagos de salarios extraordinarios con anticipación evita sufrir descalabros, y disminuye el riesgo de acumulación de efectivo en la empresa.
- En el manejo del efectivo dentro de la empresa intervienen otro tipo de riesgos, por lo que se deben extremar las medidas de seguridad, el efecto de fraudes, autopréstamos, y robos, disminuye gravemente la situación de liquidez de la empresa.

FINANZAS
Evaluar el manejo de efectivo para reducir el riesgo
CLAVE-FIN1

- El cuidado del efectivo inicia desde el momento en que se recibe y no termina cuando se deposita, sino cuando se verifica que esta en la cuenta. El manejo lo debe realizar alguna persona que reúna la condición de honradez, honorabilidad y responsabilidad. Este es la mejor de las medidas, indistintamente se debe utilizar el asiento contable que registre su ingreso y guardarse en la caja fuerte hasta el momento de su deposito. En el proceso de resguardo en la caja fuerte deben intervenir preferentemente dos personas una que lo guarde y otra que lo confirme.
- Las buenas relaciones con los clientes permiten que estos informen cuando han depositado, de tal forma que podamos saber de quien, cuanto y cuando tendremos dinero disponible.
- De igual forma cuando se presenta una mala racha el mantener informados a proveedores y demás acreedores ayuda a disminuir la situación. Es preferible una plática explicando un problema que extender un cheque con un error deliberadamente.
- Utilizar los registros auxiliares de caja y banco para confirmar periódicamente los saldos de las chequeras. Y realizar conciliaciones bancarias. Revisar los saldos de los acreedores y proveedores por lo menos una vez al año, para evitar pagar más de lo debido o cobrar menos de lo que corresponde, a veces sucede que algún cheque se extravío en el bolsillo de algún vendedor.
- Actualmente existen diversos programas gratuitos que ayudan a llevar el saldo de las chequeras, no se debe descartar el uso de estos.
- El utilizar la banca electrónica acerca el banco a la oficina, se puede utilizar para dispersar fondos a los empleados al pagar su nomina y pagar a proveedores, evitando utilizar la expedición de cheques, para esto se utilizan claves de acceso autorizadas por los titulares de las cuentas de la empresa, el mal uso de estas claves es un inconveniente. De igual forma se puede conocer con exactitud los saldos reales de cuentas y realizar inversiones de un día a otro.
- El contratar una póliza de seguro de manejo de efectivo protege a la empresa en caso de un robo, sin embargo no siempre las compañías aseguradoras pagan y definitivamente no son ágiles en este trámite.
- Cuando la cantidad de dinero que se maneja es considerable, se debe contratar una compañía de traslado de valores para disminuir el riesgo de robo en el camino al banco.
- Se deben practicar arqueos periódicos sorpresivos de preferencia por la mañana, lo cual permite conocer si el efectivo se guarda en la misma forma en que fue recibido, debido a que en ocasiones se presentan faltantes o hay cambios de cheques sin la debida autorización o no se registra todo lo recibido.

FINANZAS
Evaluar el manejo de efectivo para reducir el riesgo
CLAVE-FIN1

- Cualquier persona que maneje el efectivo de la compañía debe estar afianzada, aun sin su conocimiento.
- Se debe evitar que una misma persona realice las funciones de recepción, depósito y pagos.
- Al realizar desembolsos se debe contar con el registro del mismo de tal forma que se pueda identificar fácilmente el responsable, la fecha, el monto y el destino. De igual forma debe contar con la firma o clave.

Proceso Básico de Implantación

El proceso básico que se recomienda para aplicar la mejora en la Pyme es el siguiente:

1. Establecer el proceso de manejo de efectivo. Revisar el manejo del efectivo físicamente: desde su recepción hasta la confirmación del saldo. El objetivo es evaluar y disminuir el riesgo y el costo de todo el proceso de operación del efectivo.
2. Señalar los puntos de máximo riesgo. Evaluar las medidas para reducir el riesgo.
3. Señalar las medidas que incrementan o disminuyen el valor del dinero.
4. Evaluar la situación bancaria de la empresa y sus implicaciones en costos, facilidades, seguridad, etc.
5. Revisar la disposición de efectivo de la empresa: emisiones de cheques, manejo intercuentas.

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A corto plazo:

- Evaluación de riesgos del proceso de manejo de efectivo y de la posición bancaria.

A mediano plazo:

- Rentabilidad adicional por manejo financiero del efectivo.

FINANZAS
Evaluar el manejo de efectivo para reducir el riesgo
CLAVE-FIN1

EJEMPLO DE APLICACIÓN

El manejo de nómina electrónica es un ejemplo claro de cómo puede ayudar esta mejora a la empresa. Cuando se utiliza la forma tradicional de pago a los empleados, la empresa tiene que recoger el dinero en el banco, trasladarlo a la empresa, ensobretarlo, registrarlo y entregarlo. A la salida el empleado lleva su sobre. El riesgo de robo y extravío se multiplica por cada uno de los puntos mencionados.

En este sentido, se requiere una concientización al personal de las ventajas y capacitarlo en el manejo de los servicios bancarios como retiros, ahorros, créditos al consumo y préstamos personales basados en su historial.

PRIORIZAR Y OPTIMIZAR LOS GASTOS CON PRESUPUESTOS BASE CERO

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

En muchas empresas la elaboración de presupuestos es una extrapolación de lo que se hizo el año anterior. Los gastos simplemente se "multiplican por un factor de crecimiento" y lo que resulta finalmente es un agregado de gastos que nada tiene que ver con el uso eficiente de los recursos.

El Presupuesto Base Cero se ha utilizado con éxito sobre todo cuando se ha viciado la determinación del presupuesto con partidas que por "inercia", o por costumbre se habían presupuestado, y que al aplicar el Base Cero, se observó que no eran necesarias, por lo que se erradicaron.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

Para que cualquier método de presupuesto pueda asignar eficazmente los escasos recursos disponibles debe dar solución simultánea a dos interrogantes:

- ¿Dónde y cómo se pueden emplear más eficazmente los recursos económicos de la entidad?
- ¿Qué cantidad de recursos deberán emplearse?

Esto naturalmente requiere un proceso de elaboración de presupuestos que obligue a identificar y analizar lo que se quiere, en conjunto, a fijar metas y objetivos, a tomar decisiones de operaciones necesarias, evaluar los cambios de responsabilidad y cargas de trabajo durante la elaboración como parte integral del proceso.

Lo habitual al elaborar presupuestos (si es que se hacen) es partir de un incremento lineal de las consignaciones del presupuesto anterior, corregidas en más o menos, en

FINANZAS
Priorizar y optimizar los gastos con Presupuestos base cero
CLAVE-FIN2

función de las desviaciones detectadas en el ejercicio anterior: las variaciones previsibles en los ingresos, los servicios nuevos que se proponen y las inversiones que se quieren ejecutar

El que "hace el presupuesto" de esta manera no siempre se cuestiona la continuidad de las actividades, esenciales o no, y continúa la posible ineficiencia en el funcionamiento de servicios garantizando su financiación.

La técnica del presupuesto base cero consiste en justificar, anualmente, la totalidad de aspectos contemplados en el presupuesto de la empresa, los objetivos, los niveles de recursos esperados, la asignación de estos recursos, así como también la totalidad de consignaciones presupuestarias, todo con independencia de los datos provenientes de presupuestos anteriores.

El Presupuesto Base Cero es una metodología de planeación y presupuesto que trata de revaluar cada año todos los programas y gastos de la empresa partiendo de cero, de ahí su denominación. Se emplea el término planeación porque en su elaboración se establecen programas, se fijan metas y objetivos, y se toman decisiones relativas a la política básica de la organización, se analizan en detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para implantar un programa, se seleccionan las alternativas que permitan obtener los resultados deseados, y se hace un estudio comparativo de sus beneficios y costos correspondientes (ver mejora PE1).

Para una presupuestación con base cero se sigue básicamente:

1. Identificar y analizar cada una de las diferentes actividades existentes y nuevas de la empresa, en "Paquetes de Decisión".
2. Evaluar y categorizar todos los paquetes de decisión por medio de un estudio de costos-beneficio o en forma subjetiva.
3. Consolidar las alternativas elegidas en cada área
4. Asignar los recursos conforme a los dos puntos anteriores.

1. Formular Paquetes de Decisión

Paquete de Decisión es el documento que identifica y describe una actividad específica. La descripción completa de cada actividad, función u operación debe incluir:

- Metas y objetivos
- Consecuencias de no aprobar la actividad
- Medida de rendimiento
- Otros posibles recursos de acción

FINANZAS
Priorizar y optimizar los gastos con Presupuestos base cero
CLAVE-FIN2

- Costos y beneficios

Esta información es necesaria para evaluarla y jerarquizarla con relación a otras actividades que compiten por los mismos o similares recursos limitados y decidir si se aprobará o desaprobará.

Los paquetes de decisión se pueden clasificar en dos grupos:

- De eliminación mutua; o sean aquellos que presentan diversas alternativas para realizar la misma actividad. Se elige la mejor y se excluyen los paquetes restantes
- De incremento, son aquellos que presentan diferentes niveles de actividad o costo.

Los Paquetes de Decisión son formados a nivel básico por los gerentes departamentales, puesto que ellos son los que están en contacto directo con las actividades, lo cual estimula su interés y participación en el estudio y selección de alternativas, siendo ellos los responsables del presupuesto aprobado.

El proceso de formulación de los paquetes es:

a. Identificar las actividades vigentes de su área. Al ser analizadas las actividades vigentes, se deben identificar aquellas que pueden ser nuevas en el área para el año siguiente, e integrar paquetes de decisión que las controlen agrupándolas al conjunto final.

b. Calcular el costo, sin involucrar alternativas o incrementos. Cada área entonces se considera un "centro de costos" por separado.

c. Analizar los planes para el año siguiente, ayudado de las suposiciones formales que ha emitido la dirección con relación a niveles de actividad, aumentos de sueldos y salarios, prestaciones al personal, políticas de desarrollo y otros aspectos semejantes. Con estas suposiciones se ajustan los costos según los cambios de niveles de actividad, aumento de sueldos y salarios con base anual, los gastos de personal y operaciones no ocurridos en el año presupuestal vigente o que no se incurrirán en el año presupuestal próximo.

Es en este momento se está en condiciones de desarrollar el conjunto final de paquetes de decisión, basándose en paquetes de negocios rutinarios, separación de cada uno de ellos para integrar paquetes de exclusión mutua y de incremento en su caso, anotando las alternativas desechadas como conceptos finales del documento relativo a paquetes de decisión.

Si decidiera que alguna de estas alternativas constituye un paquete base más razonable o realista para determinada actividad, que aquél que se ha colocado en su lista, sólo

FINANZAS
Priorizar y optimizar los gastos con Presupuestos base cero
CLAVE-FIN2

tiene que intercambiar los dos y desarrollar un grupo de paquetes de incremento alrededor del nuevo paquete base.

2. Jerarquización de los paquetes de decisión

Es indispensable la utilización de *Paquetes de Decisión*, en forma jerárquica y de consolidación. Para tomar decisiones los paquetes se van clasificando por su importancia en forma descendente.

- Se hace una jerarquización inicial en cada departamento o área para que cada quien pueda evaluar la importancia relativa de sus propias actividades y categorizar sus paquetes conforme a ella.
- Posteriormente, la dirección (o el siguiente nivel en una empresa grande) junto con los gerentes departamentales, revisan y estudian esas jerarquizaciones iniciales y las utilizan como guía para elaborar una sola consolidada
- Se hace un listado de todos los paquetes analizados por orden de mayor o menor beneficio,
- Se ubican y evalúan en determinados niveles de gasto
- Se estudian simultáneamente las consecuencias de no aprobar de paquetes de decisión que se encuentren por debajo de ese nivel de gastos.

No es conveniente que los paquetes de decisión sólo sean juzgados a nivel de áreas o Centros de Costos, ya que el gerente de área podría no tomar en cuenta los cambios compensatorios entre diferentes centros de costos o de toda la empresa. La jerarquización generalmente se dificulta si hay muchos paquetes de decisión, si no existen factores de jerarquización operativos o requieren evaluación cualitativa. El que haya muchos paquetes se resuelve con organización de grupos y los otros problemas se resuelven con la práctica.

3. Clasificación utilizando los niveles de gastos de "corte"

- Lo primero es que la dirección estime el gasto que será aprobado a su nivel máximo
- Luego fijar la línea divisoria del nivel de consolidación más alto lo suficientemente abajo de la cifra probable de gastos, que permita los cambios compensatorios entre las divisiones cuyos paquetes se estarán jerarquizando.

- ❖ Fijar líneas divisorias menos estrictas para los niveles de consolidación inferiores. Estas líneas deberán fijarse antes de iniciar la consolidación a cualquier nivel.

Este tipo de presupuestación en la industria no es aplicable a las operaciones directas de producción ni en los gastos indirectos de fabricación, puesto que del aumento de estos no puede derivarse algún beneficio, es decir no existe relación costo-beneficio. Sin embargo, sí puede adaptarse a todos los demás gastos en que se incurre por los servicios que se proporcionan para ayudar a la producción tales como: mantenimiento, supervisión, planeación de la producción, ingeniería industrial, control de calidad, etc, y además de otras actividades de servicio que representan gastos generales a niveles departamental, de división, o corporativo y que justifican relación de costo-beneficio, como por ejemplo, mercadotecnia, publicidad, personal, protección y seguridad, contabilidad y control, investigación y desarrollo, etc.

Consideraciones

En la práctica, al presupuestar en Pymes hay que considerar lo siguiente:

- Esta forma de presupuestar es muy aplicable al sector público donde es común que existan partidas de este tipo, improductivas, etc.
- Los "Paquetes de Decisión" requieren de un estudio tal, que se identifica perfectamente con el nombre base cero, pero no todo el presupuesto se puede elaborar por medio de ese tipo de paquetes, porque además de costoso, en muchos casos no es aplicable.
- En empresas más grandes o con "espíritu de participación" se recomienda la formación de grupos para evaluar los paquetes de decisión de acuerdo con:
  - ❖ Número de paquetes involucrados, tiempo y esfuerzo requeridos para revisarlos y jerarquizarlos.
  - ❖ Capacidad y disposición de los gerentes departamentales para categorizar actividades con los que no están familiarizados.
  - ❖ Necesidad de revisar ampliamente, atravesando límites organizativos, para determinar cambios compensatorios de o niveles de gastos.
- El método de presupuesto base cero presenta ciertas ventajas
  - ❖ Identificación, evaluación, y justificación de las actividades propuestas, considerando los diferentes niveles de esfuerzo y medios para desempeñar cada actividad.

FINANZAS
Priorizar y optimizar los gastos con Presupuestos base cero
CLAVE-FIN2

  - ❖ Debido a la jerarquización consolidada de actividades, se obtiene una aplicación más justa de los recursos.
  - ❖ Se evita la duplicación de esfuerzos al identificar plenamente las actividades.
  - ❖ La identificación y categorización de los paquetes de decisión ayuda a lograr el nivel de gastos deseado.
  - ❖ Esta técnica presupuestal o provoca cambio especial en la contabilidad normal, únicamente consolida las bases de información y control.
  - ❖ Los gerentes pueden ser valorados por las metas y beneficios que establecen en sus paquetes.
  - ❖ Fácilmente se identifican las actividades productivas de las que no lo son.
- El método de presupuesto base cero presenta ciertas ventajas
  - ❖ Con frecuencia los administradores sienten aprensión ante cualquier proceso que los obligue a tomar decisiones y que requiera de una revisión detallada de sus funciones.
  - ❖ La administración y la comunicación del proceso de presupuestación base cero pueden ser el origen de graves problemas, debido a la participación de un número mayor de gerentes de los que son necesarios en otros procedimientos de planeación o presupuestación.
  - ❖ Generalmente durante el primer año requiere más tiempo que el empleado mediante otros procesos de planeación y presupuestación en los años anteriores.
  - ❖ De no contar con un método formal y apropiado que prevea y revise las suposiciones, se tendrá una inadecuada coordinación entre actividades afines y de servicio.
- Al Determinar las actividades, funciones u operaciones que requieren para integrar un paquete de decisión, lo que puede ser significativo para un gerente departamental puede no serlo para la dirección.
- Al minimizar los costos en el paquete de decisión y conservar al personal a nivel presente. Con frecuencia la reducción de gastos por persona reduce la eficacia de las operaciones.
- Este método no viene a desplazar el sistema presupuestal que se tenga implantado. Es un complemento, mediante un enfoque adicional, que permite todas las ventajas citadas.
- No de todo se pueden hacer paquetes de decisiones.

FINANZAS
Priorizar y optimizar los gastos con Presupuestos base cero
CLAVE-FIN2

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A corto plazo:

- Definir Supuestos de presupuestación
- Analisis de paquetes de decisión (esto ya es una posible mejora si concientiza a los miembros de la empresa sobre los gastos "superfluos")
- Elaborar el presupuesto base cero

A mediano plazo:

- Disminución de gastos
- Confiabilidad de la presupuestación

PRESUPUESTAR Y CONTROLAR LOS FLUJOS DE EFECTIVO

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

La insuficiencia imprevista de efectivo puede forzar a una compañía a sacrificar recursos críticos (en caso extremo, a la quiebra); el exceso de efectivo puede revelar oportunidades desperdiciadas y mala planeación.

El flujo de efectivo se refleja en un estado financiero que ayuda en la planeación y en la generación de presupuestos, sin dejar a un lado la medición que se puede hacer para cumplir los compromisos adquiridos.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivo a su vencimiento y en general, a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

Un negocio es negocio sólo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de dinero. Para administrar el efectivo se necesita:

- El dinero generado por distintas fuentes, menos los pagos y las erogaciones para cubrir los costos necesarios para poder vender, comprar y producir los bienes y servicios vendidos durante el período cubierto por la información, es el efectivo neto generado por la operación.
- Con base en el flujo de efectivo, se puede hacer el **presupuesto de caja o pronostico de caja,** que permite que la empresa programe sus necesidades de corto plazo. Al obtener remanentes estos pueden ser invertidos, pero por el contrario si hay faltante se debe planear la forma de buscar financiamiento a corto plazo.

Los flujos de efectivo se refieren a las actividades de: **Operación, Inversión, Financiación.**

	Flujos de efectivo de operación	Flujos de efectivo de inversión	Flujos de efectivo de financiamiento
ENTRADAS	• Ingreso de las ventas por bienes o prestación de servicios. • Cobro de cuentas por cobrar. • Otros cobros no originados con operaciones de inversión o financiación.	• Ingreso por la venta de inversiones, de propiedad, planta y equipo y de otros bienes de uso. • Ingresos financieros, por un buen manejo del efectivo en inversiones financieras • Cobros de préstamo de corto plazo o largo plazo, otorgados por la entidad. • Otros cobros relacionados con operaciones de inversión o financiación.	• Aportaciones de los socios (aumentos de capital) • Prestamos recibidos diferentes a las transacciones con proveedores • Otras entradas de efectivo no relacionadas con las actividades de operación e inversión (p.e. apoyos y premios).
SALIDAS	• Desembolso de efectivo para adquisición de materias primas, insumos y bienes para la producción. • Pago de las cuentas de corto plazo. • Pago a los acreedores y empleados. • Pagos por impuestos. • Pago de intereses. • Otros pagos no originados con operaciones de inversión o financiación.	• Pagos para adquirir inversiones, de propiedad, planta y equipo y de otros bienes de uso. • Pagos en el otorgamiento de préstamos de corto y largo plazo. • Otros pagos no originados con operaciones de inversión o financiación.	• Pagos de dividendos • Reembolso o readquisición de aportaciones en efectivo. • Pagos de obligaciones de corto y largo plazo no operativos. • Otros pagos no relacionados con las actividades de operación e inversión.

La capacidad para generar efectivo **por medio de la operación**, permite determinar, entre otras cosas, el crecimiento potencial de la empresa y su salud financiera.

La inversión en activos (clientes, inventario, activo fijo) es dinero "almacenado". Y por ello, lo conveniente es buscar el dinero que se tiene "amarrado" en cartera, en inventarios o en otros activos antes solicitar un préstamo al banco

- El precio de venta que se fije para los inventarios afectará el flujo de efectivo, ya que el precio influye sobre el tiempo en que se venda y consecuentemente, sobre el monto de efectivo que se generará.

- Al definir y decidir a quién se le venderá a crédito y en qué términos y bajo qué condiciones, se determina el tiempo en que el dinero derivado de las ventas a crédito durará "almacenado" en cartera y su monto.
- Si un cliente está insatisfecho, es muy posible que sus pagos se demoren hasta que su insatisfacción haya sido eliminada.
- La negociación con los proveedores definirá tanto los montos de los pagos como la frecuencia o rapidez de los mismos.
- El riesgo que se esté dispuesto a correr ante la posible eventualidad de no contar con la materia prima requerida por producción, o los artículos necesarios para cubrir los pedidos de los clientes, así como el tiempo que toma producción, define el nivel de inventarios y los inventarios son dinero almacenado en materia prima y en artículos terminados.

Existen cuatro principios básicos[1] orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero). Parecen verdades obvias y a pesar de ello se descuidan:

1. Icrementar las entradas de efectivo
   - ❖ Incrementar el volumen de ventas
   - ❖ Incrementar el precio de ventas
   - ❖ Mejorar la mezcla de ventas, por ejemplo, impulsando las ventas de mayor margen de contribución
   - ❖ Eliminar descuentos
2. Acelerar las entradas de efectivo
   - ❖ Incrementar el volumen de ventas, preferentemente de contado. Se pueden ofrecer ventajas al pago en efectivo (que incluso pueden ser más rentables aún con promoción que las ventas a crédito.)
   - ❖ Pedir anticipos a clientes
   - ❖ Reducir plazos de crédito.
3. Disminuir las salidas de dinero
   - ❖ Negociar mejores condiciones (reducción de precios con los proveedores)
   - ❖ Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa. Al implantar programas de reducción de costos se debe hacer una evaluación muy cuidadosa pues los recortes indiscriminados pueden eliminar incluso generadores de utilidades que no se han hecho concientes (ver mejora PE6).

[1] C.P. Oscar Barragán.

   - ❖ Disminuir los costos de no calidad. Por ejemplo, hacer bien las cosas desde la primera vez (ver mejora Q10)
4. Demorar las salidas de dinero
   - ❖ Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles
   - ❖ Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar

Consideraciones

- Es fundamental contar con una computadora para realizar el presupuesto de caja. Puede hacerse manualmente, pero lo engorroso de los cálculos hará que se abandone el sistema pronto

Proceso Básico de Implantación

1. Plantear los elementos básicos del manejo actual del flujo de efectivo de la empresa, en coordinación con la dirección o con quien el director juzgue conveniente.

   Detectar áreas de oportunidad de mejorar la forma en que la empresa está administrando actualmente su flujo de efectivo.

2. Se puede plantear un proceso participativo en el que participen los encargados de compras, producción, ventas, crédito y cobranza, recursos humanos, contabilidad, tesorería.

- El objetivo de esta reunión es reflexionar cómo cada una de las principales actividades que efectúa en su trabajo afectan y se ven afectadas por el flujo de efectivo de la empresa.
- Esta reflexión tiene el propósito de que cada individuo "aterrice" a su propia realidad, su participación directa o indirecta, en el flujo de dinero de la empresa y referido a los cuatro principios básicos mencionados, ¿Qué puedo hacer (o dejar de hacer) para:
  - ❖ Incrementar las entradas de efectivo
  - ❖ Acelerar las entradas de efectivo
  - ❖ Disminuir las salidas de efectivo
  - ❖ Demorar las salidas de efectivo

3. Preparar el flujo neto de efectivo, señalando las entradas y salidas previstas. Existen programas específicos y económicos para pymes que sirven para elaborarlo, pero de inicio bastará con una hoja de cálculo. Se necesita la siguiente información:
4. Para encontrar el flujo neto de efectivo de una empresa:
   - ❖ Definir supuestos
   - ❖ Hacer el pronóstico de ventas. Con base en este pronóstico se calculan los flujos de caja mensuales que vayan a resultar de entradas por ventas proyectadas y los desembolsos relacionados con la producción, incluido el financiamiento del capital de trabajo. Este pronóstico puede basarse en un análisis de los datos de pronósticos internos como externos.
   - ❖ Sumar los ingresos totales por mes. Agregar al total el saldo inicial en caja
   - ❖ Sumar los egresos totales del mes
   - ❖ Restar los egresos totales de los ingresos totales al final de cada mes
   - ❖ El resultado es el saldo final de caja en cada mes y por último cualquier financiamiento necesario para mantener un saldo mínimo predeterminado de caja debe agregarse al saldo final en caja para hallar un saldo final de caja con financiamiento.
5. Plantear políticas para la elaboración del presupuesto de caja.
6. Reducir incertidumbre o variabilidad de los resultados reales con lo presupuestado para la caja:

- Además del cuidado necesario en la preparación del pronostico de ventas y la búsqueda de los componentes del presupuesto de caja:
  - ❖ Preparar varios presupuestos de caja, uno inicial basado en pronósticos optimistas, otro en pronósticos probables y otro en pronósticos pesimistas. Evaluar el impacto que tendría en la empresa cada uno de los escenarios. Una hoja de cálculo que permita manejo de escenarios es casi indispensable.
  - ❖ Plantear el uso de simulación por computadora. Se requiere un programa adecuado que con base en una distribución de probabilidades "anticipe" los flujos de caja finales en un periodo con lo cual se logra una mayor confiabilidad de las posibles desviaciones y un análisis de riesgo más cercano a la realidad.

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A corto plazo:

- Documentos de Flujo de efectivo y Presupuesto de caja
- Detectar los puntos de desvíos de dinero o acumulación

A mediano plazo:

- Capacidad para planear las necesidades de efectivo y el manejo de los ingresos y los egresos.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

Este es un ejemplo de flujo de efectivo para los tres siguientes meses de la empresa ABC.

Ventas:

Ventas		Mes 1	100,000	Mes 2	160,000	Mes 3	80,000
Ingresos en efectivo	10 % sobre venta		10,000		16,000		8,000
Cobranza	90 % 30 días		0		90,000		144,000
Pago proveedores	50 % de lamenta 60 días						50,000
Nomina			50,000		55,000		60,000
Comisiones	3% sobre venta		3,00		3,180		4,560
I.S.R	15 % sobre venta		0		15,000		24,000
Saldo inicial caja	100,000						

	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Saldo inicial	100,000	59,700	92,520
(+)Ingresos	10,000	16,000	8,000
(+)Cobranza	0	90,000	144,000
(-) Proveedores	0	0	50,000
(-)Nomina	50,000	55,000	60,000
(-)Comisiones	300	3,180	4,560
(-) ISR:	0	15,000	24,000
Saldo final	59,700	92,520	105,960

El presupuesto de caja suministra a la empresa cifras que indican el saldo final en caja, que puede analizarse para determinar si se espera un déficit o un excedente de efectivo durante cada periodo que abarca el pronóstico. El encargado del análisis y de los recursos financieros debe tomar las medidas necesarias para solicitar financiamiento máximo, si es necesario, indicando en el presupuesto de caja a causa de la incertidumbre en los valores finales de caja, que se basan en los pronósticos de ventas.

La preparación de un presupuesto de caja debe hacerse de forma muy cuidadosa ya que por estar tan intimamente ligado con los datos de pronóstico, son estos los que permitirán tomar las decisiones adecuadas por los administradores financieros.

ESTABLECER Y UTILIZAR EL ANÁLISIS FINANCIERO

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

El análisis financiero de la empresa es básico como "comunicación" al exterior de la empresa sobre su desempeño.

Un buen análisis financiero de la empresa puede otorgar la seguridad de mantener nuestra empresa vigente y con excelentes índices de rentabilidad.

Conocer el desempeño de la empresa a través del tiempo.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

El análisis financiero constituye una herramienta de utilidad analítica. Permite hacer comparaciones relativas y facilita la toma de decisiones de inversión, financiación, planes de acción, control de operaciones, reparto de dividendos, etc.

Existe una serie muy generalizada de razones financieras pero en general se puede hablar de cinco aspectos del análisis:

- liquidez,
- actividad,
- endeudamiento,
- rentabilidad,
- cobertura.

La información que proporcionan los estados financieros de la empresa es la base para el análisis financiero (considerando las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan).

Los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados (también llamado de Perdidas y Ganancias), que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la

capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

También existen otros estados financieros que en ocasiones no son muy tomados en cuenta y que proporcionan información útil e importante sobre el funcionamiento de la empresa, entre estos están: el estado de Cambios en el Patrimonio, el de Cambios en la Situación Financiera y el de Flujos de Efectivo (ver mejora FIN3).

Índices de liquidez

Miden la capacidad de las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo con el producto de convertir a efectivo sus activos circulantes generando fondos en el curso normal del negocio.

- De la información contable no se puede deducir qué tan líquidas sean las cuentas por cobrar; se requiere análisis detallado de todos los clientes para poder sacar una conclusión.
- El análisis financiero considera igualmente líquidos inventarios de materias primas, producto en proceso y producto terminado. Adicionalmente el valor de los inventarios depende entre otros aspectos de los métodos de valuación empleados y pueden no considerar, obsolescencia, exceso, moda.
- El costo de la mercancía depende del sistema de valuación empleado para los inventarios y su cifra promedio es muy poco representativa en negocios de venta estacionaria.
- En la rotación de cartera además de las imprecisiones mencionadas en liquidez, se puede decir que el promedio de cuentas por cobrar es poco representativo cuando se trata de negocios que presentan concentración de ventas en determinadas épocas del año.

Capital de trabajo	=	(activo circulante – pasivo circulante)
Razón de circulante	=	(activo circulante / pasivo circulante)
Prueba ácida	=	(activo circulante –inventarios) / pasivo circulante
Solvencia	=	(capital / pasivo total)

Los siguientes son un complemento de las razones de liquidez. Miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera.

Rotación de inventario	=	Costo mercancía vendida / Inventario promedio
Plazo promedio de		360 días / rotación de inventario

inventario	=	
Rotación CxC	=	Ventas anuales a crédito / promedio C x C
Plazo prom. de CxC	=	360 días / rotación de CxC
Rotación de CxP	=	Compras anuales crédito / prom. CxP.
Plazo promedio de CxP	=	360 días / promedio CxP
Rotación de activos	=	ventas anuales / activos totales
Eficiencia	=	Utilidad de operación / margen bruto

Índices de endeudamiento

Muestran la participación de terceros en el capital de la empresa.

En cuanto al activo total, en la mayoría de los casos la cifra de balance cambia considerablemente con relación al valor real como ejemplo la maquinaria y equipo, en el balance se encuentran en valor en libros equivalente al precio de adquisición menos la depreciación acumulada. En mayor proporción se presenta cuando se trata de bienes raíces como es el caso de los terrenos, que no se deprecian sino que cada día aumentan su valor en pesos constantes. Con las construcciones que tienen tan larga vida útil ocurre un fenómeno muy similar, aunque no tanto como con los terrenos.

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades. Estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Razón de endeudamiento	=	Pasivo total / Activo total
Razón pasivo capital	=	Pasivo largo plazo / Fondos propios
Índice deuda a capitalización	=	Pasivo largo plazo / (pasivo LP + Capital)
Nivel de endeudamiento	=	Pasivo bancario / pasivo total

Índices de cobertura

Miden la capacidad de la empresa para cubrir la carga fija. Para estos índices es crítico el análisis de la generación interna de fondos.

- Veces intereses =
  Utilidad antes de impuestos e intereses / Pago anual de intereses

- Cobertura pagos fijos
  Utilidad antes de impuestos e intereses / (Pago anual de intereses + (A))
  A = Amortizaciones de capital / (1 - Tasa de impuestos)
- Carga financiera = gastos financieros / utilidad de operación

Índices de rentabilidad

Miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio. Permiten ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital. El principal problema es de tipo conceptual. La contabilidad en la mayoría de los casos reconoce la utilidad en el momento de la venta. La utilidad depende en gran medida de las políticas contables en cuanto a depreciaciones, amortizaciones, valorizaciones de inventarios, castigos de carteras, etc.

Nivel de endeudamiento	=	Pasivo bancario / pasivo total
Margen bruto de utilidad	=	utilidad bruta / ventas netas
Margen neto de utilidad	=	utilidad neta / ventas netas
Rendimiento de la inversión	=	utilidad neta/ fondos propios o patrimonio
Potencial de utilidad	=	Utilidad neta / activo total
Margen utilidad antes de impuestos	=	Utilidad antes de impuestos / ventas

Consideraciones

- El aplicar los índices financieros por si solo no se obtiene ninguna información significativa, la utilidad se obtiene al comparar varios meses o años entre si para observar la evolución de los mismos.
- Algunas Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y pueden llevar al análisis del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales.

Proceso Básico de Implantación

1. Obtener los balances y estados de resultados de varios periodos
2. Aplicar los índices y escoger los representativos
3. Realizar una interpretación de la evolución de la actividad de la empresa

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A corto plazo:

- Se obtienen indicadores de la situación de la empresa y sirven para realizar una planeación de las áreas que pudieran representar algunos problemas.

A mediano plazo:

- Permite observar que tan acertadas han sido las decisiones que se han tomado y si la ejecución a corregido las fallas en su caso.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

Analizar el balance y el estado de resultados de la siguiente empresa

Balances Generales				
Miles	1997	1998	1999	2000
Activo Circulante	225	375	525	675
Caja	50	75	100	125
Cuentas x cobrar	100	200	300	400
Inventarios	75	100	125	150
Activo Fijo	250	270	290	310
Edificios	125	130	135	140
Maquinaria	100	110	120	130
Transporte	25	30	35	40
Total Activo	475	645	815	985
Pasivo corto plazo	275	325	450	525
Banco corto plazo	150	200	250	300
Proveedores	75	100	125	150
Otros doc x pag.	50	25	75	75
Pasivo Largo plazo	50	160	205	300
Bancos Largo plazo	50	75	200	300
Otros Docs. Largo plazo	0	85	5	0
Capital	150	160	160	160
Pasivo + Capital	475	645	815	985

Estados de Resultados				
Miles	1997	1998	1999	2000
Ventas	700	850	950	1000
Costo de ventas	400	450	500	500
Utilidad Bruta	300	400	450	500
Nomina	60	70	90	110
Otros gastos	25	35	45	55
Amortización	20	30	50	65
Total Gastos de operación	105	135	185	230
Utilidad de operación	195	265	265	270
Gastos Financieros	10	14	23	30
Provisiones	15	25	40	15
Utilidad antes de otros ingresos	170	226	203	225
Otros ingresos o perdidas	15	(10)	(25)	(50)
Utilidad antes de impuestos	185	216	178	175
Impuestos	65	76	62	61
Utilidad Bruta	120	141	115	114

A continuación se calculan los índices más representativos

Indice	1997	1998	1999	2000
Solvencia	31.6%	24.8%	19.6%	16.2%
Nivel de endeudamiento	42.1%	42.6%	55.2%	60.9%
Liquidez	0.82	1.15	1.17	1.29
Rotación de inventarios	-	5.1	4.4	3.6
Plazo de cuentas x cobrar	-	64.4	90.1	127.8
Crecimiento en ventas	-	21.4%	11.8%	5.3%
Margen bruto de utilidad	42.9%	47.1%	47.4%	50.0%
Eficiencia	35.0%	33.8%	41.1%	46.0%
Carga financiera	5.1%	5.2%	8.5%	11.1%
Margen Utilidad antes de impuestos	20.4%	25.4%	18.7%	17.5%
Crecimiento en utilidades	-	16.9%	(17.9)%	(1.4)%
Rendimiento de la inversión	-	90.7%	72.1%	71.1%

En la evolución de esta empresa se observan una serie de aspectos negativos significativos:

- Deterioro creciente de su estructura financiera, con un peso cada vez menor de los recursos propios, al tiempo que el endeudamiento bancario crece ostensiblemente.
- Creciente moderación de las ventas, que en el último año tan solo se incrementan en un 5%.
- Alargamiento del plazo de cobro de los clientes, lo que con lleva un mayor saldo de clientes en balance y, por tanto, un mayor coste de financiamiento.
- Fuerte deterioro en el índice de eficiencia, es decir, los gastos de operación suman una parte creciente del margen bruto.
- Como consecuencia de lo anterior, el porcentaje que representa la cifra de utilidades antes de impuestos sobre ventas viene disminuyendo ininterrumpidamente en los últimos 4 años.
- Estancamiento de las utilidades respecto al año anterior y fuerte caída respecto a los del ejercicio 99.

Como aspectos positivos, habría que mencionar:

- Cierta mejoría en su índice de liquidez, aunque sigue presentando valores muy ajustados.
- Mejora en el índice de "margen bruto / ventas".

En conjunto, predominan los aspectos negativos en esta evolución de resultados.

EVALUAR Y MEJORAR LA ESTRUCTURA DE PASIVOS Y CAPITAL DE TRABAJO

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

Cubrir la adquisición de activos con el tipo adecuado de pasivo, de esta forma se puede evitar problemas al momento de destinar recursos para pagar intereses y la suerte del capital del préstamo.

La administración de capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

La estructura del pasivo de una empresa, a pesar de la flexibilidad que puede presentar, debe cumplir una serie de reglas básicas:

- El pasivo a largo plazo y el capital de la empresa deben financiar en su totalidad el activo fijo de la empresa. Una situación muy peligrosa es financiar inversiones en activo fijo con recursos a corto plazo. Estos recursos habrán de devolverse en el corto plazo y puede que la empresa no disponga de liquidez suficiente.

Estructura Financiera Correcta	
Activo Circulante	Pasivo Circulante
Activo Fijo	Pasivo Largo Plazo

- Además, el pasivo a largo plazo también debe de financiar parte del activo circulante (capital de trabajo). De esta manera, la liquidez con la que la empresa puede contar en el corto plazo (activo circulante) es superior a las deudas con vencimiento en el corto plazo, evitando problemas de liquidez.

No existe una distribución óptima idéntica para cualquier empresa. La decisión entre el porcentaje de capital y pasivo depende de :

- los medios con los que cuenten los accionistas, salvo que no les importe dar entrada en el capital a nuevos accionistas, lo que implica la pérdida de parte del control de la empresa.
- la elección que haga la empresa entre solvencia y rentabilidad. En principio mientras mayor es el volumen de capital, mayor es la solvencia de la empresa, pero menor es su rentabilidad y mientras mayor es el endeudamiento menor es la solvencia, pero mayor puede ser su rentabilidad.

La empresa sólo debe recurrir al endeudamiento financiero (pedir prestado) cuando su apalancamiento sea positivo, es decir, el costo de los recursos ajenos sea inferior a la rentabilidad que obtiene de los mismos.

También tendrá que recurrir al endeudamiento cuando no le quede más remedio, en aquellos casos en que necesite fondos adicionales para poder seguir funcionando y los accionistas no puedan (o no quieran) invertir más dinero en la empresa.

El incremento del endeudamiento bancario implica:

- Incremento del riesgo de la empresa: la carga financiera que tendrá que ir pagando será mayor, por lo que si los ingresos no evolucionan correctamente, la empresa puede tener problemas para atender estos pagos.
- Derivado de este mayor riesgo, los tipos de interés que exigen los bancos por el financiamiento concedida irán aumentando, haciendo la carga financiera aún más gravosa para la empresa.
- Mayor será la dependencia de la banca. Hay que recordar que las entidades financieras suelen estar muy dispuestas a conceder créditos cuando la empresa va bien, pero cuando ésta va mal (que es precisamente cuando más necesidad suele tener de esta financiación) las entidades financieras suelen "desaparecer".

Los fondos propios permiten a la empresa contar con un "colchón de seguridad" con el que poder absorber pérdidas que pudieran producirse, garantizando su supervivencia. Un nivel de fondos propios suficiente es un requisito necesario que exigen las entidades financieras para conceder financiamiento a la empresa.

El nivel de capital debe ser el adecuado: ni muy reducido (que debilite la estructura financiera de la empresa), ni excesivo y que disminuya la rentabilidad.

- Las empresas buscan por naturaleza depender más de sus activos circulantes que de los fijos para generar sus utilidades ya que sin los fijos no se puede operar y por lo tanto de ellos depende la generación operativa.
- Los recursos que se obtienen por medio de los pasivos a corto plazo son más económicos que los fondos de largo plazo.

El capital de trabajo

El capital de trabajo mide en gran parte el nivel de solvencia de la empresa y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los directores y administradores.

> El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este.

Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son:

- caja,
- valores negociables e inversiones,
- cuentas por cobrar y
- el inventario,

Estos activos que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez. Cuando una empresa tiene entradas de caja inciertas, debe mantener un nivel de activos corrientes suficientes para cubrir sus pasivos circulantes.

Los pasivos de mayor relevancia con relación al capital de trabajo son:

- cuentas por pagar,
- obligaciones financieras y
- pasivos acumulados

> El capital de trabajo es la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos circulantes de la empresa.

Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos circulantes sean mayores que sus pasivos a corto plazo. Mientras más amplio sea el

margen entre los activos y pasivos circulantes, mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones de corto plazo.

Cuando cada recurso tiene un "grado" diferente de liquidez y no se pueden convertir los activos más líquidos en dinero, los siguientes activos tendrán que sustituirlos. Mientras más activos se tengan, mayor será la probabilidad de tomar y convertir cualquiera de ellos para cumplir con los compromisos contraídos.

Los requerimientos de capital de trabajo se basan en flujos de caja que pueden ser predecibles (ver Mejora FIN3):

- conocimiento del vencimiento de las obligaciones con terceros y las condiciones de crédito con cada uno,
- la predicción de las entradas futuras a caja, ya que los activos como las cuentas por cobrar y los inventarios son rubros que en el corto plazo son de difícil convertibilidad en efectivo. Entre más predecibles sean las entradas a caja futuras, menor será el capital de trabajo que necesita la empresa.

Si una empresa desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad.

Entre más grande sea el monto del capital de trabajo que tenga una empresa, menos será el riesgo de que esta sea insolvente. Si aumenta la liquidez y el capital de trabajo, el riesgo disminuye.

Consideraciones

- Solo conocer la estructura de los pasivos, no representa que se mantendrá en forma estática. Normalmente con el tiempo es común que se rompa el equilibrio y por lo tanto se tienen que renegociar las deudas. Tener argumentos para solicitar un tipo de préstamo al banco disminuye y justifica una tasa de interés adecuada al tipo de financiamiento.

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A corto plazo:

- Conocer la razón estructural de la dificultad de pagar los créditos contraídos.
- Evaluación del capital de trabajo de la empresa

A mediano plazo:

- El tener la estructura adecuada debe resultar en un incremento en las utilidades de la empresa.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

Analizar la estructura financiera de la empresa con base en los siguientes documentos contables:

Miles	1997	1998	1999	2000
Activo Circulante	225	425	600	875
Activo Fijo	280	320	380	450
Total Activo	505	745	980	1325
Pasivo Circulante	275	385	490	525
Banco Corto plazo	150	225	300	325
Otros	125	160	190	200
Pasivo largo plazo	55	135	220	470
Bancos Largo plazo	50	130	200	400
Otros	5	5	20	70
Capital	175	225	270	330
Total Pasivo + Capital	505	745	980	1325

Miles	1997	1998	1999	2000
Ventas	780	950	1150	1400
Costo de ventas	450	575	700	900
Utilidad bruta	330	375	450	500
Gastos operación	140	180	250	300
Utili de operación	190	195	200	200
Gastos financieros	10	28	50	94
Provisiones	40	45	35	40
Util. a impuestos	140	122	115	66
Impuestos	49	43	40	23
Utilidad bruta	91	78	75	43

Indice	1997	1998	1999	2000
Pasivo L.P. / activo fijo	82.1%	112.5%	128.9%	177.8%
Capital / Pasivos	34.7%	30.2%	27.6%	24.9%
Deuda bancaria / pasivos	39.6%	47.7%	51.0%	54.7%
Gastos financieros / utilidad de operación	5.3%	14.6%	25.0%	47.1%
Crecimiento de utilidades	-	(13.1)%	(5.4)%	(42.8)%

Se observa lo siguiente:

El aspecto más positivo es el que el pasivo a largo plazo es cada vez mayor que el activo fijo que implica que se tienen más recursos para utilizar en activo circulante.

La empresa dispone de una cómoda situación de liquidez, ya que cada vez más activo circulante se financia con pasivo a largo plazo.

No obstante, habría que analizar la composición del activo circulante: no es lo mismo que esté constituido por disponible o por deudas de clientes solventes, a que esté formado por existencias de productos de difícil venta.

Sin embargo, el peso del capital dentro del pasivo es cada vez menor: en tan sólo 3 años su peso ha disminuido en casi 10 puntos porcentuales. Esto se traduce en un creciente peso del endeudamiento financiero: su peso en el pasivo está creciendo significativamente: del 40% en el 97, a cerca del 55% en el 2000. Como resultado de ello, los gastos financieros aumentan considerablemente:

- ❖ En 1997 absorbían el 5% de la utilidad de operación, mientras que en el último ejercicio representan nada menos que el 47%: casi la mitad lo tiene que dedicar la empresa a pagar intereses.

La empresa presenta una buena relación entre pasivo a largo plazo y pasivo a corto plazo. El problema radica en que está financiando su crecimiento básicamente con endeudamiento bancario, con un recurso muy limitado a fondos propios, lo que está afectando severamente a su cuenta de resultados.

Esta empresa debería realizar una ampliación de capital, con la que reducir parte de su endeudamiento bancario y equilibrar su estructura financiera.

ANALIZAR EL ESTADO DE RESULTADOS Y ELABORAR EL PROFORMA

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

Conocer el comportamiento de las ventas a través del tiempo, a que tasa de crecimiento se han comportado, comparado con la competencia como va la empresa, Cuanto aporta cada empleado a la generación de la venta.

Determinar los resultados esperados mediante la elaboración de estados financieros pro forma.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

Los estados financieros son los informes sobre la situación financiera y económica de una empresa en un periodo determinado. La información presentada en los estados financieros interesa a:

- La dirección y los administradores, para la toma de decisiones, después de conocer el rendimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa durante un periodo determinado.
- Los propietarios para conocer el progreso financiero del negocio y la rentabilidad de sus aportes.
- Los acreedores, para conocer la liquidez de la empresa y la garantía de cumplimiento de sus obligaciones.
- El estado, para determinar si el pago de los impuestos y contribuciones esta correctamente liquidado.

El Estado de Resultados o Estado de Ganancias y Pérdidas, es junto con el balance, el más conocido de los estados financieros. Sin embargo, es más utilizado como medio de análisis al estar directamente relacionado con la operación de la empresa pues en él se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable.

El estado de resultados esta compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos.

ESTADO DE RESULTADOS (Esquema)
VENTAS
(-) Devoluciones y descuentos
INGRESOS OPERACIONALES
(-) Costo de ventas
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL
(-) Gastos operacionales de ventas
(-) Gastos Operacionales de administración
UTILIDAD OPERACIONAL
(+) Ingresos no operacionales
(-) Gastos no operacionales
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS
(-) Impuesto de renta y complementarios
UTILIDAD LÍQUIDA
(-) Reservas
UTILIDAD DEL EJERCICIO

Cuando se analiza un estado de resultados hay que tratar de buscar respuestas a una serie de preguntas:

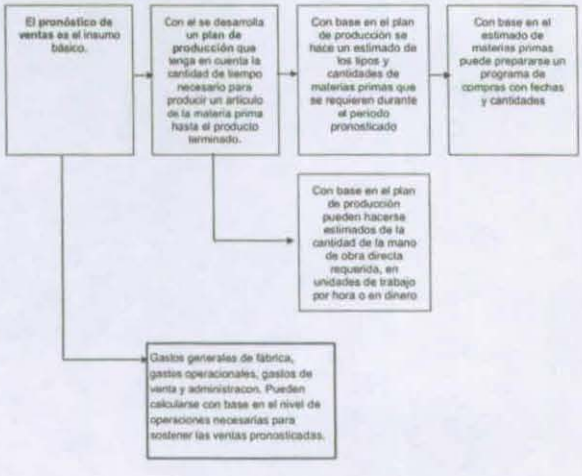
- ¿Cómo vienen creciendo en los últimos años? ¿se van acelerando o, por el contrario, tienden a un cierto estancamiento? ¿Crecen más o menos que las del conjunto del sector, lo que se traduce en ganancia o pérdida de cuota de mercado? ¿Están concentradas en pocos productos, o por el contrario están diversificadas?
- ¿Cuál es su distribución por mercados geográficos, cómo evolucionan en aquellos mercados que resultan más interesantes para la empresa?
- Calcular el índice "ventas / no. de empleados" y ver cómo evoluciona en el tiempo y cómo compara con el de los competidores.
- Calcular el índice "margen bruto / ventas": si va aumentando indica que las ventas de la empresa dejan un margen cada vez mayor. ¿Cómo compara este índice con el de la media del sector?
- ¿Cómo es el ritmo de crecimiento: mayor o menor que el de años anteriores? ¿Cómo evoluciona el índice "gastos / empleado"? ¿es similar, mayor o menor que el de los principales competidores?
- Ritmo de crecimiento de otras partidas de gastos y cómo compara este crecimiento con el de la competencia. Calcular el índice "resto de gastos/ventas", ver como evoluciona y cómo se compara con el de la competencia.
- Calcular el índice "amortizaciones / activos fijos" que nos permite ver si la empresa sigue realizando el mismo esfuerzo de amortización o si, por el contrario, ha reducido sus amortizaciones con vistas a dar mayores beneficios.
- ¿Cómo es la utilidad de operación, más o menos que en años anteriores? ¿Cómo compara este crecimiento con el de los competidores? Calcular el índice "utilidad de operación / ventas" y ver como evoluciona en el tiempo y como se compara con el de los competidores.
- Calcular el peso de los gastos financieros sobre las ventas (se trata de ver que porcentaje de los ingresos tiene que dedicar la empresa a atender el costo de su carga financiera). Ver cómo evoluciona este índice y cómo se compara con el de los competidores.
- ¿Cómo han evolucionado las provisiones en el tiempo?. Analizar la naturaleza de estas provisiones (que tipo de pérdidas se están anticipando). Si cubren el posible impago de clientes, se puede calcular el índice "provisiones / clientes dudosos" y ver si la empresa mantiene el mismo ritmo de saneamiento de su saldo de clientes en dificultad, o si ha podido reducir este saneamiento al objeto de dar un mayor resultado.
- ¿Cómo vienen evolucionando en los últimos años los resultados de actividades ordinarias? ¿Cómo compara esta evolución con la de la competencia? Calcular el índice "resultados ordinarios / ventas" y ver cómo se viene comportando en los últimos ejercicios.
- Calcular el índice "Impuestos / utilidades antes de impuesto" para ver si la empresa sigue manteniendo la misma presión impositiva de años anteriores, o si está ha podido variar.
- ¿Cómo ha evolucionado la utilidad neta en los últimos años? ¿Cómo se compara este comportamiento con el de los principales competidores?.
- Calcular el índice "utilidades / empleados" y ver cómo evoluciona y cómo se compara con el sector. Este índice puede indicar si la plantilla está ajustada o, si por el contrario, se encuentra sobredimensionada.

Estados de resultados Proforma

Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de resultados pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activos, pasivos y capital contable al finalizar el periodo pronosticado. Los estados pro-forma son útiles en el proceso de planificación financiera de la empresa y en la consecución de préstamos futuros.

Para preparar en debida forma el estado de ingresos y el balance pro-forma, deben desarrollarse determinados presupuestos de forma preliminar (ver FIN2). La serie de presupuestos comienza con los pronósticos de ventas y termina con el presupuesto de caja:

- Pronóstico de ventas.
- Programa de producción.
- Estimativo de utilización de materias primas.
- Estimativos de compras.
- Requerimientos de mano de obra directa.
- Estimativos de gastos de fábrica.
- Estimativos de gastos de operación.
- Presupuesto de caja.
- Balance periodo anterior.



El proceso de preparación de los estados pro-forma, se explicará con un ejemplo práctico. Ver el ejemplo de aplicación.

Proceso Básico de Implantación

1. Obtener el estado de resultados de varios periodos
2. Obtener la información disponible de la competencia
3. Aplicar los índices correspondientes
4. Realizar la interpretación de los índices en el tiempo
5. Comparar los resultados con los de la competencia
6. Del análisis establecer un plan de acción para corregir los posibles desvíos
7. Elaborar estados de resultados pro forma de los proyectos de mejora propuestos.

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A corto plazo:

- El obtener la información de forma periódica, permite conocer que esta pasando en la empresa

- La elaboración de estados de resultados proforma afectados con los resultados esperados con la implantación de mejoras.

FINANZAS

Analizar el estado de resultados y elaborar el proforma
CLAVE-FIN6

EJEMPLO DE APLICACIÓN

Ejemplo de análisis básico de Estado de Resultados

Analizar la evolución del estado de resultados de la siguiente empresa:

	1997	1998	1999	2000
Ventas	1260	1500	1760	2040
Producto A	300	400	500	600
Producto B	600	600	600	600
Producto C	360	500	660	840
Costo de ventas	571	708	857	1019
Producto A	150	200	250	300
Producto B	198	198	198	198
Producto C	223	310	409	521
Margen de contribución	689	792	903	1021
Gastos de operación	359	477	588	725
Nomina	225	297	356	428
Rentas	100	125	150	175
Otros	34	55	81	123
Utilidad de Operación	329	315	315	296
Gastos financieros	63	75	70	61
Provisiones	63	105	176	245
Utilidad antes de impuestos	203	135	69	10
Impuestos	71	47	24	4
Utilidad Neta	132	87	45	6
No de empleados	50	60	72	96

Crecimiento de las partidas

Se calcula la diferencia en la partida con relación al año anterior y se expresa como un porcentaje del año base. Por ejemplo las ventas de 1998 con relación a 1997:

- 1500-1260=240 (240/1260)% = 19%

FINANZAS

Analizar el estado de resultados y elaborar el proforma
CLAVE-FIN6

	1997	1998	1999	2000
Ventas	-	19.0%	17.3%	15.9%
Costo de venta	-	23.9%	21.1%	18.9%
Margen de Contribución	-	15.0%	14.0%	13.1%
Gastos de Operación	-	32.8%	23.1%	23.4%
Utilidad de Operación	-	(4.5)%	0.2 %	(6.1)%
Utilidad Bruta	-	(33.8)%	(48.9)%	114.6%

Se puede destacar que las ventas crecen a un buen ritmo, si bien muestran una cierta desaceleración. Deberia compararse con el crecimiento de la inflación. Si las ventas crecen lo mismo, al menos se están manteniendo al mismo nivel. Si crecen más que la inflación es un crecimiento real de las ventas. Una vez visto el incremento en ventas, habría que preguntarse si es el crecimiento por tendencia del mercado, o si el crecimiento responde a esfuerzos dirigidos a tal fin.

Lo más significativo crecimiento de las distintas partidas de gastos (costo de las ventas y gastos de operación) es que crecen en mayor proporcion que las ventas (18.9% en crecimiento del costo de ventas, mientras que las ventas crecen solo un 15.9%) que ocasionan un fuerte deterioro en resultados que lleva a esta empresa a entrar en pérdidas.

Al analizar la composición de las ventas se observa el creciente peso que sobre el total de la cifra de negocio ha tenido el Producto C que es el que tiene una utilidad bruta más baja

Ventas	1997	1998	1999	2000
Producto A	23.8%	26.7%	28.4%	29.4%
Producto B	47.6%	40.0%	34.1%	29.4%
Producto C	28.6%	33.3%	37.5%	41.2%

Utilidad bruta	1997	1998	1999	2000
Producto A	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%
Producto B	67.0%	67.0%	67.0%	67.0%
Producto C	38.0%	38.0%	38.0%	38.0%

FINANZAS

Analizar el estado de resultados y elaborar el proforma
CLAVE-FIN6

Esto explica el deterioro que sufre el índice "Utilidad Bruta / Ventas": Aunque crece la facturación, el margen que obtiene la empresa de estas ventas es cada vez menor.

	1997	1998	1999	2000
Utilidad Bruta / Ventas	54.7%	52.8%	51.3%	50.1%

Adicionalmente se observa como los gastos van absorbiendo un porcentaje creciente de los ingresos de la empresa.

	1997	1998	1999	2000
Nómina	17.9%	19.8%	20.3%	21.0%
Rentas	7.9%	8.3%	8.5%	8.6%
Otros	2.7%	3.7%	4.6%	6.0%
Utilidad de operación / Ventas	28.5%	31.8%	33.4%	35.6%

El creciente peso de los gastos de nomina responde a que la plantilla de la empresa está creciendo a un ritmo superior al incremento de la cifra de ventas. Esto se refleja en el deterioro que presenta el índice de "Ventas / Empleado".

	1997	1998	1999	2000
Incremento en % de no. De empleados	--	20.0%	20.0%	20.0%
Ventas / Empleados	25.2%	25.0	24.4	23.6

Los gastos financieros evolucionan bien, ya que su peso sobre la cifra de ventas se va reduciendo ligeramente. Lo contrario ocurre con la partida de provisiones. Esta partida se dota para cubrir las posibles pérdidas que pueda sufrir la empresa por clientes de dudoso cobro. El porcentaje que representa sobre la cifra de ventas es cada vez mayor. Ello indica que el crecimiento de la cifra de negocio lo está consiguiendo esta empresa, en parte, a base de vender a clientes cada vez de menor solvencia.

En conclusión la empresa tiene un serio problema de gastos que le ha llevado a presentar pérdidas.

Ejemplo de estado de resultados pro forma

Desarrollo de la información básica: La compañía produce y vende un producto básico con dos modelos, el X y el Y. Aunque cada modelo se produce con el mismo proceso, cada uno requiere cantidades diferentes de materias primas y mano de obra.

Ventas: Los precios y las cantidades de venta son:

	Modelo		
	X	Y	Total
Precio de venta	20	27	
Unidades vendidas	1000	3000	
Ingreso por ventas	20000	81000	101000

Mano de obra y materiales: Cada modelo del producto se hace con dos materias primas básicas. el material A cuesta $2 por unidad y el B $0.50. Los costos directos de mano de obra son $3 por hora

	Modelo	
	X	Y
Mano de obra directa	6	7.5
Costo de materias primas		
A	2	2
B	1	1.5
Costo de materias primas por unidad	3	3.5
Mano de obra directa (horas)	2	2.5
Materias primas (unidades)		
A	1	1
B	1	3

FINANZAS

Analizar el estado de resultados y elaborar el proforma
CLAVE-FIN6

Gastos de Fábrica: Los gastos generales de fábrica de la empresa, que representan las erogaciones necesarias para sostener la producción, fueron por un total de $38.000.

Mano de obra indirecta	6000
Suministros a fábrica	5200
Calefacción, luz y energía	2000
Supervisión	8000
Mantenimiento	3500
Ingeniería	5500
Impuestos y seguros	2800
Depreciación	5000
Total gastos indirectos	38000

	Modelo		
	X	Y	
(1) Costo por unidad de MOD	6	7.5	
(2) Producción en unidades	1000	3000	
(3) Costo total mano de obra por modelo	6000	22500	
(4) Costo total de mano de obra			28500
(5) Porcentaje del costo total	21%	79%	
(6) Distribución de gastos indirectos	7980	30020	
(7) Distribución de gastos por unidad	7.98	10	

El costo por unidad de los modelos X y Y es de $16.98 y $21 respectivamente.

Gastos de operación: Los gastos de operación, comprenden los gastos de venta y administración de el año anterior.

Gasto de ventas		
Sueldos a vendedores	3000	
Fletes de entregas	800	
Publicidad	1200	
Total gastos de ventas		5000
Gastos de admon.		
Sueldos de admon.	3100	
Materiales de oficina	700	
Teléfono	300	
Honorarios	900	
Total gasto admon.		5000
Total gasto operación		10000

FINANZAS

Analizar el estado de resultados y elaborar el proforma
CLAVE-FIN6

Estados Financieros:: A 31 de diciembre del periodo anterior.

Ventas		
modelo X	20000	
modelo Y	81000	
Total ventas		101000
(-) Costo ventas		
Mano de obra	28500	
Material A	8000	
Material B	5500	
Gastos indirectos	38000	
Total costo de ventas		80000
Utilidad bruta		21000
(-) Gastos de operación		10000
Utilidad operacional		11000
(-) Intereses		1000
Utilidad antes impuestos		10000
(-) Impuestos		2200
Utilidad despues de impuestos		7800
(-)Dividendos a acciones comunes		4000
(-) Superávit		3800

Caja	6000
Valores negociables	4016.4
Cuentas por cobrar	13000
Inventario	15983.6
Total activo circulante	39000
Activo fijo neto	51000
Total activo	90000
Cuentas por pagar	12000
Impuestos por pagar	3740
Otros pasivos circulantes	6260
Total pasivo circulante	22000
Deuda largo plazo	15000
Capital contable	
Acciones ordinarias	30000
Superávit	23000

FINANZAS

Analizar el estado de resultados y elaborar el proforma
CLAVE-FIN6

Total pasivo y capital	90000

Descomposición del inventario:

	Unidades	Valor
Inventario de materias primas		
Material A	600	1200
Material B	4000	2000
Total		3200
Inventario de productos terminados		
Modelo X	320	5433,6
Modelo Y	350	7350
Total		12783,6
Inventario total		15983,6

Pronóstico de ventas:

Ventas en unidades	
Modelo X	1500
Modelo Y	2800
Valor de ventas	
Modelo X ($25 por unidad)	37500
Modelo Y($38 por unidad)	98000
Total	135500

Plan de producción:

	Modelo	
	X	Y
Inventario final deseado	120	800
(+) Ventas pronosticadas	1500	2800
Necesidades totales	1620	3024
(-) Inventario inicial	320	350
Producción requerida	1300	2674

FINANZAS
Analizar el estado de resultados y elaborar el proforma
CLAVE-FIN6

Compras necesarias de materia prima:

	Modelo	
	X	Y
Inventario final deseado	500	3000
(+) Utilización requerida	3974	10622
Requerimiento total	4474	13622
(-) Inventario inicial	600	4000
Compras necesarias	3874	9622

Estados financieros pro-forma:

Ventas	135500
(-) costo de venta	104524.2
Utilidad bruta	30975.8
(-)Gastos de operación	16000
Utilidad operacional	14975.8
(-) Intereses	1000
Utilidad antes de impuesto	13975.8
(-) Impuestos	3074.68
Utilidad después de impuestos	10901.12
(-)Dividendos para acciones	4000
(-) A superávit	6901.12

Caja	6000
Valores negociables	4016.4
Cuentas por cobrar	5750
Inventario	11151.44
Total activo circulante	26917.84
Activo fijo neto	64000
Total activo	90917.84
Cuentas por pagar	1255.9
Impuestos por pagar	3074.68
Documentos por pagar	5433.1
Otros pasivos circulantes	6260
Total pasivo circulante	16023.68
Deuda largo plazo	15000
Capital contable	
Acciones ordinarias	30000
Superávit	29901.12
Total pasivo y capital	90917.84

CONOCER Y UTILIZAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

Conocer el mínimo de unidades a producir y vender para que un negocio no tenga pérdida.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

El punto de equilibrio de la empresa se define como el nivel de ventas con el cual se cubren apenas todos los costos de operación fijos y variables, es decir, el nivel en el cual las utilidades antes de impuestos son iguales a cero.

La forma tradicional sería:

$$U = QP - F - QV = 0$$

P = Precio U = utilidad Q = cantidad a producir y vender
CF = costos fijos CV = costos variables

Los supuestos básicos del cálculo serían:

- los costos son definibles o como variables o como fijos.
- en el corto plazo todos los costos son fijos (no varían con el volumen vendido).
- la variación de los costos e ingresos es constante al igual que el precio
- lo que se produce se vende de contado.
- Solo se produce un solo tipo de producto

El sistema básico es indudablemente práctico para captar el concepto tratándose, por ejemplo, de explicar rápidamente a un grupo de vendedores, que el precio de venta tiene no solamente que cubrir el costo directo del producto, sino también contribuir a pagar los gastos de funcionamiento de la empresa. Pero la realidad no es tan sencilla.

FINANZAS
Conocer y utilizar el punto de equilibrio
CLAVE-FIN7

- La definición de costos fijos y costos variables es difícil, debido a que muy pocos costos se pueden diferenciar como perfectamente fijos ya que todos los costos tienden a variar en función del tiempo. Además algunos costos clasificados como fijos o variables realmente son "semifijos" pues cambian con distintos niveles en forma escalonada. Es más adecuado llamarles estructurales porque "comprometen" la estructura de la empresa.
- No existen costos puramente variables. La cantidad requerida de un determinado bien por unidad depende, en muchos casos de una cantidad de variables como el tamaño del lote a producir, la mezcla de producción, la calidad de los insumos, su homogeneidad, etc. Por ejemplo, el precio de las materias primas cambian dependiendo de la cantidad y si se compra o se produce de más, habrá gastos de almacenamiento. Son en realidad proporcionales
- En situaciones particulares, especialmente cuando se puede contratar a destajo, el costo si puede ser variable, como ocurre usualmente con la construcción, y el sector agrícola, actividades en las cuales es común la contratación de mano de obra por unidad producida. Si no se consigue, como sería deseable una contratación en función de unidades producidas, se debe casi forzosamente, considerar el rubro como fijo
- Los ingresos por ventas también cambian en función del volumen y los descuentos ofrecidos. También cambia por la venta a crédito. Para calcular el precio de venta, se descuenta, en función del plazo, a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa, para calcular el valor neto. Si se utilizan descuentos por volumen se puede trabajar con un precio promedio ponderado.

Y entonces quedaría así:

UTILIDAD =	Unidades vendidas x precio	-	Costos de estructura	-	Unidades vendidas x Costo proporcional

- Por volumen, no se debe entender el numero de unidades producidas sino el numero de unidades vendidas (existencias iniciales – existencias finales). De lo contrario no sería consistente la relación entre Ventas y Costos.
- Los Costos de estructura (mal llamados Fijos) son gastos comprometidos desde el principio del periodo (las mas veces son predeterminados), y cargados a medida que va pasando el tiempo (aun cuando no hay actividad). En tal caso, una parte de los costos de estructura es diferida (dependiendo del sistema de costeo), ya que se transforma en un rubro del Activo.
- Los Costos variables o proporcionales, son cargados de acuerdo con las operaciones de la empresa.

En el gráfico, el cruce de dos rectas determina un Punto de Equilibrio, mientras que en la práctica se pueden calcular varios puntos - o mejor dicho varios umbrales - conforme con los criterios de evaluación y decisión que se justifiquen[1].

El análisis del punto de equilibrio entre alternativas es especialmente útil cuando existen factores muy difíciles de pronosticar, que bien pudieran ser el volumen de ventas de la empresa, los costos, el periodo de recuperación del capital, el interés envuelto en las transacciones, etc. (ver ejemplo de la Mejora FIN8). Al recurrirse a la noción del punto de equilibrio, en este caso, se plantea una ecuación en la cual se igualan los costos anuales de las alternativas bajo consideración, dejando como incógnita el factor incierto en la ecuación. Si el rango de valores dentro del cual se espera que se localice el factor incierto es definitivamente más grande o más pequeño que el valor encontrado al resolver la ecuación, el factor no es muy sensible, y se puede escoger la mejor alternativa con absoluta confianza

Consideraciones

En la práctica, al analizar el punto de equilibrio hay que considerar lo siguiente:

- En muchas pymes con productos variados, se ha empleado con cierto éxito el cálculo de punto de equilibrio con un producto representativo. Este se usa como unidad de conversión para el volumen, y se busca un factor de equivalencia para los demás artículos. De esta forma se expresa la mezcla de producción en función de estas unidades virtuales.
- El análisis de equilibrio es compatible y de hecho, utiliza los conceptos de costeo directo y los costos ABC. Su gran ventaja además de la sencillez, estriba en la representación gráfica y el cálculo matemático de un presupuesto a los distintos niveles de producción y ventas.

[1] Prof Hubert Baroni, Apuntes

- Cuando las empresas tienen demasiadas cargas fijas, pueden introducir programas especiales para obtención de ingresos cubriendo los costos variables más una contribución a los costos fijos y a la utilidad. Esto es válido siempre y cuando no se esté trabajando a plena capacidad.

Para la aplicación del concepto, ver el ejemplo de aplicación

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A corto plazo:

- Cálculo básico de punto de equilibrio
- Aplicar el análisis del punto de equilibrio en las decisiones cotidianas
- Asegurar la rentabilidad por proyecto-pedido.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

Cálculo Básico

Este es un ejemplo sencillo de la forma de calcular el punto de equilibrio. Una empresa fabrica despertadores. El precio de venta de cada despertador es de 3,000, el costo variable por unidad es de 1,000 y los costes fijos ascienden a 10Millones. Calcular el punto de equilibrio.

$$U = QP - F - QV = 0$$

$$0 = (3{,}000 \times Q) - 10M - (1{,}000 \times Q)$$

Despejando Q,

$$Q = 5{,}000$$

Es decir, el punto de equilibrio de esta empresa es de 5,000 unidades:
- Si vende 5.000 despertadores su beneficio es cero
- Si vende más de 5.000 obtiene beneficios
- Si vende menos tiene pérdidas

Supongamos que vende 6,000 unidades:

$$U = (3{,}000 \times 6{,}000) - 10M - (1{,}000 \times 6{,}000) = 2M$$

Supongamos que vende 2,000 unidades:

$$U = (3{,}000 \times 2{,}000) - 10M - (1{,}000 * 2{,}000) = -6M$$

Otro ejemplo

La clave común a todas las aproximaciones del Punto de Equilibrio es el Margen de Contribución, o sea la diferencia ente Ventas Netas y costo Proporcional de los productos vendidos. Suponiendo que se han aproximado bien los costos se inicia del estado de resultados[2]:

	Estado de resultados	Miles de Pesos	% de las ventas
1.	Ventas netas	20,000	100%
2.	Menos costo proporcional de los bienes vendidos	12,000	60%
3.	Margen de contribución	8,000	40%
4.	Menos gastos desembolsados de estructura	6,000	30%
5.	Fondos generadores en las operaciones	2,000	10%
6.	Menos gastos desembolsados (depreciación)	800	4%
7.	Resultados contables en operaciones	1,200	6%
8.	Menos costos de financiamiento (interés)	500	3%
9.	Resultado antes del impuesto de renta	700	4%
10.	Menos impuesto de renta	245	1%
11.	Utilidad disponible	455	2%

Primero, por cada $100 vendidos (renglón 1), quedan $40 disponibles para financiar el funcionamiento de la empresa (renglón 3), lo cual constituye la clave del cálculo.

[2] op. Cit.

Punto de Supervivencia Contable: Si la empresa no sufriera perdida ni generara utilidad, (renglones 9 a 11 en 0) los que se tendría que financiar serían los costos de estructura (4), de depreciación (6) y de financiamiento (8):

$$6000 + 800 + 500 = 10{,}500$$

Para cubrirlo al margen de contribución actual (40%)

$$7{,}300 = 40\% \text{ ventas}$$

$$\text{ventas} = 7{,}300 / 40\% = 18{,}250$$

Las ventas mínimas para cubrir los costos serían 18,250, aproximadamente 90% de las ventas actuales. En otros términos, a partir de $18,250 en ventas, la empresa comienza a generar utilidades

Punto de Supervivencia absoluto: En caso de contemplar únicamente los gastos desembolsados o sea, abandonando la Depreciación, los rubros a financiar serían 6500. De esta manera, las ventas mínimas para cubrir por lo menos los desembolsos serían $16,250, o sea 81% de las ventas actuales.

A partir de $16,250 en ventas, la empresa comienza a generar fondos, es decir, a autofinanciarse.

Punto de autofinanciamiento de las operaciones. La dirección también se interesa en determinar el nivel de ventas necesarias para financiar las operaciones de la empresa, independientemente del costo de financiamiento de la misma (el financiamiento es una responsabilidad distinta de la inversión, oportuna y rentable, de los fondos disponibles).

En tal caso sumamos los gastos de estructura y depreciación 6800, y las ventas necesarias serían $17,000, o el 85% de las ventas actuales. Si la empresa no tuviera deudas, la empresa sobreviviría con dos tercios de las ventas actuales.

Existen evidentemente más posibilidades de cálculos, y esta ilustración sirve solamente para ampliar el concepto. Dichos puntos, o Umbrales, pueden ser de gran utilidad para anticipar la situación a corto plazo Supongamos para terminar, que en este momento la empresa tenga todavía pedidos de clientes sin entregar - por lo tanto aun sin facturar no contabilizar- por un valor de $5,000. Si se mantiene la proporción de costo de los productos, se podrá contar con un Margen de Contribución adicional de ($5000*.4)=$2,000 a los 8000 ya logrados. Se puede contar con 10,000, lo cual mejora la holgura financiera (restándole la provisión adicional por concepto del Impuesto de Renta).

En tal caso se puede decidir acelerar el desendeudamiento, o adquirir al contado un equipo o invertir más en el esfuerzo promocional, o distribuir un dividendo a los propietarios del capital.

EVALUAR LA SENSIBILIDAD DE LAS UTILIDADES

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

Conocer la sensibilidad de la empresa ante un cambio en los tasas de interés o en el nivel de ventas (actividad) con el objeto de poder tomar decisiones importantes en momentos de cambio en las circunstancias de mercado.

Decidir sobre el nivel adecuado (y prudente) de costos fijos de acuerdo a las fluctuaciones de la demanda del producto.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

El apalancamiento en general es la sensibilidad que presentan las utilidades de una empresa ante la variación de una determinada partida.

Apalancamiento operativo

La variación de utilidades antes de intereses e impuestos al presentarse una variación en las ventas es en realidad más que proporcional. Dicha variación depende del grado de apalancamiento. Si las utilidades de una empresa aumentan significativamente (podría ser a la inversa, una disminución) ante ligeros aumentos en la cifra de ventas, se puede decir que está muy apalancada operativamente. Esto es lo mismo que decir que tiene una gran sensibilidad a la evolución del ciclo económico o del nivel de ventas (actividad).

El apalancamiento operativo depende en gran medida del nivel de gastos fijos de operación en el flujo de ingresos de la empresa. Estos costos fijos no varían con las ventas y deben pagarse sin tener en cuenta el monto de los ingresos disponibles.

Normalmente, las empresas más apalancadas desde el punto de vista operativo son aquellas que tienen un nivel de costos fijos muy elevado, por ejemplo los hoteles y los transportistas. En el momento en el que se alcanza el punto de equilibrio, cualquier aumento en la cifra de negocio pueda suponer un considerable incremento en los resultados.

$$\text{Apalancamiento Operativo} = \frac{\text{\% variación de utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{\% de variación de las ventas}}$$

- A medida que aumentan los costos fijos de operación, el volumen de ventas necesarias para cubrir dichos costos crece en igual magnitud.

El análisis de punto de equilibrio está íntimamente relacionado con el concepto de apalancamiento operativo. El punto de equilibrio permite que la empresa determine el nivel de operaciones que debe mantener para cubrir todos sus costos de operación y para evaluar la rentabilidad a diferentes niveles de ventas.

Apalancamiento financiero

A medida que aumentan los cargos fijos por costos financieros, también aumenta el nivel necesario de utilidad antes de intereses e impuestos para cubrir los costos financieros.

El aumento del apalancamiento financiero ocasiona un riesgo creciente, ya que los pagos financieros mayores obligan a la empresa a mantener un nivel alto de utilidades para continuar con la actividad productiva y si la empresa no puede cubrir estos pagos, puede verse obligada a cerrar por aquellos acreedores cuyas reclamaciones estén pendientes de pago.

El apalancamiento financiero se puede calcular por medio de la razón deuda/capital, o por la razón de deuda a largo plazo más la de capital preferente a capitalización total.

En conclusión, entre mayor sea el apalancamiento operativo y financiero de la empresa mayor será el nivel de riesgo que esta maneje.

Consideraciones

- El grado de apalancamiento de la empresa puede indirectamente ser medidor de su flexibilidad, ya que un empresa flexible permite fluctuaciones en las ventas y cambios rápidos en su estructura de costos para adaptarse a los cambios en la demanda. La flexibilidad es una "virtud" empresarial muy buscada en las empresas grandes y que las empresas pequeñas deberían mantener.

- Lo ideal es buscar estructuras variables; de esta forma se consigue gran flexibilidad para enfrentar situaciones difíciles y para responder cuando las circunstancias del mercado lo permitan.
- El análisis de equilibrio resulta sumamente importante cuando se va a definir la estructura de un negocio. En lo posible se debe tender a estructuras con muy pocos costos fijos para reducir proporcionalmente el riesgo, en el evento de que el resultado sea negativo, en cuyo caso el apalancamiento financiero operará en la misma forma (ver mejora FIN7).
- Si se utiliza mano de obra no calificada que se consiga y entrene fácilmente, como en la construcción, se recomienda colocar personal adicional para las temporadas altas.

Proceso Básico de Implantación

1. Para iniciar el análisis conviene tener el estudio de punto de equilibrio y los estados financieros. El análisis del apalancamiento operativo inicia con un análisis de punto de equilibrio.
2. Definir con cuidado los supuestos en que se basa el modelo en caso particular y hacer los ajustes pertinentes.
3. Revisar el precio de lista y los costos que han de afectarse por los gastos financieros inherentes al tiempo de proceso y almacenamiento.
4. Con base en el punto de equilibrio se preparan los escenarios con las distintas alternativas.
5. Se toma como referencia la alternativa de menor utilidad operativa.
6. Se calcula el incremento porcentual en las ventas.
7. Se calcula el incremento porcentual en utilidades antes de impuestos.
8. Se calcula el índice de apalancamiento operativo.

Si se conoce bien su uso, el índice de apalancamiento operativo puede incluirse dentro de los factores claves de la empresa.

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A corto plazo:

- Conocimiento del nivel de apalancamiento
- Evaluación de la flexibilidad de la empresa

A mediano plazo

- Decisiones para el incremento en la flexibilidad de la empresa

EJEMPLO DE APLICACIÓN

Una compañía vende su mezcla de productos a $12000/unidad precio lista y otorga los siguientes descuentos

% participación en Ventas	Descuento
1. Clientes Tipo A: 40%	2%
2. Clientes Tipo B: 20%	3%
3. Clientes Tipo C: 30%	0%
4. Clientes Tipo D: 10%	8%

El plazo de venta es de 90 días, con un costo de capital a la fecha de 2.5% mensual; la actividad arroja una rotación de inventarios a 120 días. Los Costos Fijos son de $10 millones y se manejan unos costos variables que representan el 55% del precio de lista.

Lo primero será analizar el punto de equilibrio para conocer las cantidades mínimas a producir y vender paro no tener pérdidas:

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

$$Q = \frac{10M}{12{,}000 - 6{,}600} = \frac{10M}{5{,}400} = 1{,}852 \text{ unidades por producir}$$

Esto es, al producir 1852 unidades, la utilidad sería 0:

$$U = Q^*P - CF - Q^*CV = (1{,}852 \times 12{,}000) - 10M - (1{,}852 \times 6{,}600)$$
$$U = Q^*P - CF - Q^*CV = 22{,}224{,}000 - 10M - 12{,}224{,}000 = 0$$

P = Precio U = utilidad Q = cantidad a producir y vender
CF = costos fijos CV = costos variables

Lo segundo es establecer los supuestos. Se usará el precio promedio de venta que equivale a un promedio ponderado, el cual se obtiene multiplicando la participación de cada tipo de clientes por el porcentaje neto y luego afectando el precio de lista por el resultado obtenido:

Tipo Cliente	Participación en ventas	1-% de descuento	Impacto en precio real
A	40%	98%	39.2%
B	20%	97%	19.4%
C	30%	100 %	30.0%
D	10%	92%	9.2%
		Total	97.8%

97.8% x $12,000 = $11,736

Pero como la compañía vende a tres meses, hay que obtener el **precio de venta revisado** que se obtiene llevando el precio promedio a un valor presente, con base en el costo capital (ver mejora FIN9). El objetivo es calcular lo que se recibiría si se pagara de contado.

Si recibimos $11,736 a tres meses (90 días) según el valor del dinero en el tiempo a una tasa del 2.5 % mensual, sería igual a:

- $11,736 / (1.025) = $11,449 a 2 meses (60 días)
- $11,449 / (1.025) = $11,170 a 1 mes (30 días)
- $11,170 / (1.025) = $10,898 de contado

Plazo	Monto	Tasa 1+2.5%	Actualizado menos 1 mes
60 Días	11,736 ÷	1.025 =	11,449
30 Días	11,449 ÷	1.025 =	11,170
0 Días contado	11,170 ÷	1.025 =	10, 898

Lo siguiente es revisar el costo variable llevando el costo variable básico a un valor futuro teniendo en cuenta la rotación de inventario y el costo de capital:

- Costo Variable = $12.000 x 0.55 = 6.600

Como el inventario rota en 120 días o 4 meses y la tasa de capital es de 2.5% mensual:

Mes	Tasa	Monto	Actualizado
1	(1+2.5%) x	6,600 =	6,765
2	(1+2.5%) x	6,765 =	6,934
3	(1+2.5%) x	6,934 =	7,107
4	(1+2.5%) x	710 =	7,285

¿Cuál es el **margen de contribución** que se obtiene para cubrir los costos y gastos fijos y proporcionar una utilidad?

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN =	Precio Venta Revisado	-	Costo Variable Revisado

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = $10,898 – 7,285 = 3,613

También se deben obtener cantidades de equilibrio revisadas dividiendo los costos fijos sobre el margen de contribución revisado.

$$\text{UnidadesRevisadas} = \frac{CF}{\text{Margen}} = \frac{10M}{3613} = 2767$$

Es decir, se deben producir y vender al menos 2.767 unidades para tener un margen.

Ahora se plantean alternativas con una capacidad de planta de 5.000 unidades en 12 meses.

Alternativa A

Si mediante un desarrollo tecnológico, la compañía logra reducir los costos fijos en un 15%, y aumenta las unidades producidas y vendidas en un 5%, reduce el ciclo de producción y venta a 60 días y con una reestructuración financiera se logra disminuir el costo de capital al 2%, ¿cual será el nuevo punto de equilibrio?

Plazo	Monto	Tasa 1+2.5%	Actualizado menos 1 mes
60 Días	11,736 ÷	1.02 =	11,505
30 Días	11,505 ÷	1.02 =	11,280
0 Días contado	11,280 ÷	1.02 =	11,059

Precio de contado revisado = $11.059

Mes	Tasa	Monto	Actualizado
1	(1+2%) x	6,600 =	6,732
2	(1+2%) x	6,732 =	6,866

CF= $10M x (1 - 15%) = $8,500,000

Q = 2767 x (1+ 5%) = 2905 UNIDADES

Y en resumen:

ALTERNATIVA A			
Ventas	Piezas x Precio	2,905 x $11,059	$32,126,395
Costo variable	CV actualizado x piezas	2,905 x $6,866	$19,945,730
Costos Fijos	Costo fijo actualizado		$8,500,000
		Utilidad antes impuestos	$3,680,665

Alternativa B

Ventas hace un muy buen contrato para vender 2,000 unidades a $8,000 de estricto contado. ¿Se justifica hacer el negocio o no?

Inicialmente se estaban produciendo y vendiendo 2,905 unidades.

2000 + 2905 = 4905 unidades para producir y vender

Ajustes de ingresos en ventas:

Ingresos Adicionales:	2,000 x $8,000	=	$16,000,000
Ingresos Base:	2,905 x $11,059	=	$32,126,395
Total de ingresos en ventas			$48,126,395

Hay que ajustar la mezcla de precios

$$\frac{\text{Total Ingresos}}{\text{Total Unidades}} = \frac{\$48,126,395}{4,925} = \$9,812$$

y también el Costo Variable

CV = 6,866 x 4.905 unidades = $33,677,730

Y en resumen, se ve que es conveniente la venta:

Y en resumen:

ALTERNATIVA A			
Ventas	Piezas x Precio	4,905 x $9,812	$48,126,395
Costo variable	CV actualizado x piezas	4,905 x $6,866	$33,677,730
Costos Fijos	Costo fijo actualizado		$8,500,000
		Utilidad antes impuestos	$5,948,665

Alternativa C

Al terminar de estudiar esta propuesta se presenta un cliente que está dispuesto a comprar 2,500 unidades y las paga a $7800 a un plazo de 60 días. ¿Será mejor esta alternativa que la anterior? ¿Por qué?

Como la capacidad de la planta es de 5.000 unidades y la compañía está produciendo 2.905, se podría aceptar un pedido de 2.095 unidades para el cliente B

Ingreso adicional: 2,095 x $7,800 = $16,341,000

Pero el Cliente B paga en 60 días, entonces esos ingresos disminuyen dependiendo del costo de capital y del plazo de pago. Para obtener los ingresos adicionales reales el valor se debe traer a valor presente.

Plazo	Monto	Tasa 1+2%	Actualizado menos 1 mes
30 Días	16,341,000 ÷	1.02 =	16,020,588
0 Días contado	16,020,588 ÷	1.02 =	15,706,500

Unidades producidas: 2,905 +2,095 = 5,000

Ingresos: (2,905 x 11,059) + 15,706,500 = 47,832,854

De tal forma que esta alternativa es peor y no se debe atender sustituyendo la anterior:

ALTERNATIVA C			
Ventas	Piezas x Precio	(2,905 x 11,059) + 15,706,500	$47,832,854
Costo variable	CV actualizado x piezas	5000 x $6866	$34,330,000
Costos Fijos	Costo fijo actualizado		$8,500,000
		Utilidad antes impuestos	$5,002,854

Alternativa D

Un cliente está dispuesto a comprar 1,800 unidades y las paga a $9,000 a un plazo de 90 días. El costo de capital es del 3%.

La compañía está produciendo 2,905 y como el cliente desea 1,800 en total se estarían produciendo 4,705 unidades.

Ingreso Adicional: 1,800 x $9,000 = $16,200,000

Pero el Cliente C paga en 90 días, entonces los ingresos anteriores se llevan a un valor presente, descontándole de acuerdo al plazo y al costo de capital:

Plazo	Monto	Tasa 1+3%	Actualizado menos 1 mes
60 Días	16,200,000	1.03 =	15,728,155
30 Días	15,728,155 +	1.02 =	15,270,054
0 Días contado	15,270,054 +	1.03 =	14,825,295

Ingresos: (2,905 x 11,059)+14,825,295 = 46,951,690

ALTERNATIVA C			
Ventas	Piezas x Precio	(2,905 x 11,059) + 14,825,295	$46,951,690
Costo variable	CV actualizado x piezas	4,705 x $6,866	$32,304,530
Costos Fijos	Costo fijo actualizado		$8,500,000
		Utilidad antes impuestos	$6,147,160

Alternativa E

Un cliente está dispuesto a comprar 2,095 unidades y las paga a $8,200 de contado. Se estaría utilizando el total de la capacidad de la planta, 5000 unidades.

Ingresos Adicionales: 2,095 x $8,200 = $17,179,000
Ingresos Base: 2,905 x $11,059 = $32,126,395
Total de ingresos en ventas $49,305,395

Hay que ajustar la mezcla de precios

$$\frac{\text{Total Ingresos}}{\text{Total Unidades}} = \frac{\$49,305,395}{5,000} = \$9,861$$

Y en resumen:

ALTERNATIVA C			
Ventas	Piezas x Precio		$49,305,395
Costo variable	CV actualizado x piezas	5,000 x $6,866	$34,330,000
Costos Fijos	Costo fijo actualizado		$8,500,000
		Utilidad antes impuestos	$6,475,395

A continuación, se comparan las alternativas:

	A (base)	B	C	D	E
Ventas	$32,126,395	$48,126,395	$47,832,854	$46,951,690	$49,305,395
Costos Variables	$19,945,730	$33,677,730	$34,330,000	$32,304,530	$34,330,000
Utilidad bruta	$12,180,665	$14,448,665	$13,502,854	$14,647,160	$14,975,395
Costos Fijos	$8,500,000	$8,500,000	$8,500,000	$8,500,000	$8,500,000
Utilidad antes de impuesto	$3,680,665	$5,948,665	$5,002,854	$6,147,160	$6,475,395

	A	B	B-A	%cambio	Apalancamiento
Utilidad antes de Impuesto	$3,680,665	$5,948,665	2,268,000	61%	1.22 veces
Ventas	$32,126,395	$48,126,395	16,000,000	50%	$\frac{\sum \%\Delta\Delta UAI}{\sum \%\Delta\Delta venta}$
	A	C	C-A	%cambio	Apalancamiento
Utilidad antes de Impuesto	$3,680,665	$5,002,854	1,322,189	35%	0.72 veces
Ventas	$32,126,395	$47,832,854	15,706,459	48%	
	A	D	D-A	%cambio	Apalancamiento
Utilidad antes de Impuesto	$3,680,665	$6,147,160	2,466,495	67%	1.45 veces
Ventas	$32,126,395	$46,951,690	14,825,295	46%	
	A	E	E-A	%cambio	Apalancamiento
Utilidad antes de Impuesto	$3,680,665	$6,475,395	2,794,730	75%	1.41 veces
Ventas	$32,126,395	$49,305,395	17,179,000	53%	

En conclusión:

La alternativa que genera un mayor apalancamiento operativo es la D, es la mejor proporción entre incremento en venta e incremento en utilidad antes de impuestos.

CONOCER EL COSTO DE CAPITAL

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

Conocer si la empresa genera valor para los accionistas, si obtienen rendimientos superiores al costo de capital.

Conocer el costo de capital es importante para comparar alternativas de inversión.

El costo de capital se usa para la evaluación de nuevos proyectos, y en la valorización de empresas en marcha entre otros.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

Cuando una empresa no genera utilidades por encima del costo de capital está destruyendo valor para los accionistas y en general su desempeño no es el óptimo. En palabras de Drucker: "Mientras que un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas. No importa que pague impuestos como si tuviera una ganancia real. La empresa aun deja un beneficio económico menor a los recursos que devora... mientras esto suceda no crea riqueza, la destruye"

El costo de capital es la tasa de rendimiento que debe obtener la empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado, teniendo en cuenta que este costo es también la tasa de descuento de las utilidades empresariales futuras.

Para el estudio del costo de capital se toman como base principal las fuentes específicas de **fondos de largo plazo**, ya que estas son las que otorgan un financiamiento permanente.

Las fuentes principales de fondos a largo plazo, cada una con un costo específico son:

- endeudamiento a largo plazo,
- bonos,
- acciones preferentes,
- acciones comunes y
- utilidades retenidas.

En algunos casos conviene considerar también fuentes de corto plazo como:

- Proveedores
- Préstamos de corto plazo
- Pasivo laboral

Para que la estructura financiera sea adecuada, debe tener un componente de capital propio y de deuda a largo plazo que cubra suficientemente el activo fijo y el mínimo requerido de activo corriente para poder operar.

Por otro lado, es conveniente utilizar al máximo posible las líneas de crédito de fomento que existan y completar combinando deuda y capital propio. La proporcion adecuada puede determinarse con indicadores de cobertura que no impliquen alto riesgo financiero.

Se puede hacer un acercamiento teórico a los costos de estas fuentes, pero se debe tener en cuenta que el estudio de cada uno de estos costos tiene connotaciones más profundas en su aplicación.

Costo de endeudamiento a largo plazo

El costo de esta fuente de fondos tiene dos componentes primordiales:

- el interés anual y
- la amortización de los descuentos y primas que se recibieron cuando se contrajo la deuda.

El costo de endeudamiento puede encontrarse determinando la tasa interna de rendimiento de los flujos de caja relacionados con la deuda. Este costo representa para la empresa el costo porcentual anual de la deuda antes de impuestos.

Tanto en endeudamiento a corto plazo, como a largo, es muy importante tener en cuenta el riesgo del país para evaluar el endeudamiento en moneda extranjera.

El pago de intereses es deducible de impuestos, por lo que en principio, el costo de la deuda es menor que el costo de las demás fuentes de capital. La reducción se calcula aplicando al costo anteriormente obtenido el factor (1- t), siendo t, la tasa de impuestos

C (1 - t) =costo deuda a corto plazo = C2
C (1 - t) =costo deuda a largo plazo = C3

Se recomienda especial cuidado con cualquier condición adicional que se pacte. Por ejemplo: si para un préstamo de dos millones, se debe mantener un promedio de un millón durante tres meses o los que realmente sean, (por retrasos innecesarios), habrá un sobre costo equivalente a la diferencia entre los intereses que se reconozcan, en caso de que lo hagan y los que se cobran liquidados a la tasa de interés efectivo.

Costo de acciones preferentes

Son un híbrido entre deuda y capital propio. En la práctica son como una deuda. Como característica adicional a las acciones comunes, tienen un dividendo preferente, independiente del resultado para los accionistas comunes y su costo es igual al monto del dividendo preferente entre el precio de la acción.

El costo de las acciones preferentes se encuentra dividiendo el dividendo anual de la acción preferente, entre el producto neto de la venta de la acción preferente.

Costo de acciones comunes

Los tenedores de acciones comunes u ordinarias son los propietarios de la empresa. Tienen derecho a un dividendo como compensación a su inversión, el cual se extrae como parte de las utilidades netas.

El valor del costo de las acciones comunes es un poco complicado de calcular, ya que el valor de estas acciones se basan en el valor presente de todos los dividendos futuros se vayan a pagar sobre cada acción. La tasa a la cual los dividendos futuros se descuentan para convertirlos a valor presente representa el costo de las acciones comunes.

Lo práctico es utilizar como costo de las acciones comunes la tasa de corte, la cual se fija por política empresarial como el mínimo retorno atractivo para los accionistas, el rendimiento esperado de los dueños.

Costo de las utilidades retenidas

En términos estrictamente financieros, la única razón que justifica retención de utilidades por parte de una empresa, es su capacidad de obtener rendimientos superiores a la tasa de corte de los accionistas individuales, o al costo de oportunidad debidamente analizado. Si no se retuvieran utilidades, éstas serían pagadas a los

dueños de acciones comunes en forma de dividendos. Por ello, el costo de las utilidades retenidas se considera como el costo de oportunidad de los dividendos cedidos a los accionistas comunes existentes.

En la práctica, la decisión resulta fácil cuando se trata de empresas en las que hay pocos socios, o uno solo. Este es un caso muy común sobre todo en Pymes. Si se trata de compañías públicas (de propiedad dividida), la dirección debe sustentar con cálculos técnicos la decisión de retener utilidades (comparando con la tasa que obtendría en otras inversiones y/o con su costo de oportunidad).

La gran ventaja de la retención de utilidades consiste en la agilidad del proceso. En empresas grandes, elimina los gastos inherentes a una emisión de acciones, en beneficio de la compañía. Su costo puede ser mayor al costo del endeudamiento porque no tiene deducción de impuestos.

Proveedores

Normalmente venden a plazos, lo cual lleva implícito un costo financiero equivalente a la tasa de interés y el tiempo. El descuento por pago de contado representa el costo de esta fuente. Si el descuento se fija técnicamente, debe ser superior a las tasas del mercado para que sea atractivo y en consecuencia resulte muy costoso no aprovecharlos.

Préstamos a corto plazo

Los intereses se calculan aplicando el tipo de interés acordado con el banco al saldo medio dispuesto del crédito. Los impuestos se restan porque al ser los intereses un gasto deducible implican una menor base imponible y, por tanto, una menor carga impositiva.

Cálculo del costo de capital

Al determinar los costos de las fuentes de financiamiento específicos a largo plazo, se muestra la técnica usualmente utilizada para determinar el costo total de capital que se utiliza en la evaluación financiera de inversiones futuras de la empresa.

El principal método para determinar el costo total y apropiado del capital es encontrar el costo promedio de capital utilizando como base costos históricos o marginales.

Costo promedio de capital

El costo promedio de capital se encuentra ponderando el costo de cada tipo específico de capital por las proporciones históricas o marginales de cada tipo de capital que se utilice.

- Las **ponderaciones históricas** se basan en la estructura de capital existente de la empresa. Su uso es bastante común. Se basan en la suposición de que la composición existente de fondos, o sea su estructura de capital, es óptima y en consecuencia se debe sostener en el futuro. Se pueden utilizar dos tipos de ponderaciones históricas:
  - Ponderación de **valor en libros** que supone que se consigue nuevo financiamiento utilizando exactamente la misma proporción de cada tipo de financiamiento que la empresa tiene en la actualidad en su estructura de capital. Es muy fácil de calcular.
  - Ponderación de **valor en el mercado**, más atractivas que la anterior para los financieros, ya que los valores de mercado de los valores se aproximan más a la suma real que se reciba por la venta de ellos. Además, como los costos de los diferentes tipos de capital se calculan utilizando precios predominantes en el mercado, parece razonable utilizar también las ponderaciones de valor en el mercado. El costo promedio de capital con base en ponderaciones de valor en el mercado es normalmente mayor que el costo promedio con base en ponderaciones del valor en libros, ya que la mayoría de las acciones preferentes y comunes tienen valores en el mercado mucho mayores que el valor en libros.
- Las **ponderaciones marginales** consideran las proporciones reales de cada tipo de financiamiento que se espera al financiar un proyecto dado. Implica la ponderación de costos específicos de diferentes tipos de financiamiento por el porcentaje de financiamiento total que se espere conseguir con cada método de las ponderaciones históricas. Al utilizar ponderaciones marginales se refiere primordialmente a los montos reales de cada tipo de financiamiento que se utiliza.

Consideraciones

- Es conveniente, utilizar una la hoja electrónica para la elaboración de una matriz que mantenga permanentemente actualizado el costo de capital de tal forma que se pueda calcular permanentemente a medida que se requiera para la toma de decisiones.
- En la práctica, el conocer el costo de capital en Pymes no existe la emisión de acciones preferentes o bonos por lo que el cálculo se simplifica.

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A corto plazo:

- Calculo del costo de capital de la empresa
- Análisis de la conveniencia financiera de diversas fuentes de financiamiento.

A mediano plazo:

- Mejoramiento del costo de capital de la empresa

EJEMPLO DE APLICACIÓN

Evaluar la estructura de pasivo que tenga el menor costo de capital

Cuenta	Monto	% del Total	Costo %	Total
Proveedores	9,600,000	20%	5.4%	1.08%
Prestamos Corto Plazo	4,951,820	11%	2.5%	.275%
Prestamos Largo Plazo	4,000,000	9%	1.8%	.162%
Pasivo Laboral	2,020,025	4%	1.3%	.052%
Bonos	3,000,000	6%	1.5%	.009%
Acciones Comunes	12,000,000	26%	1.7%	.442%
Acciones Preferentes	6,300,000	13%	1.8%	.234%
Utilidades Retenidas	5,180,000	11%	2.0%	.22%
Total	47,051,945	100%		
			Costo de Capital	2.55 %
INF.	Cantidad	Precio	Total	
No. Acciones Comunes	12,000	1,000	12,000,000	
No. Acciones Preferentes	4,500	1,400	6,300,000	

Cuenta	Monto	% del Total	Costo %	Total
Proveedores	7,800,000	17	5.4	.918%
Prestamos Corto Plazo	2,052,000	4	2.5	0. 1%

FINANZAS

Conocer el costo de capital
CLAVE-FIN9

Prestamos Largo Plazo	4,400,100	9	1.8	0. 162%
Pasivo Laboral	4,301,845	9	1.3	0. 117%
Bonos	3,018,000	6	1.5	0. 09%
Acciones Comunes	16,000,000	35	1.7	0. 596%
Acciones Preferentes	6,300,000	13	1.8	0. 234%
Utilidades Retenidas	3,180,000	7	2.0	0. 14%
Total	47,051,945	100		2.35 %
			Costo de Capital	2.35 %
INF.	Cantidad	Precio	Total	
No. Acciones Comunes	16,000	1,000	16,000,000	
No. Acciones Preferentes	4,500	1,400	6,300,000	

Cuenta	Monto	% del Total	Costo %	Total
Proveedores	2,454,000	5	5.4	0. 27%
Prestamos Corto Plazo	60,000	0	2.5	0. 00%
Prestamos Largo Plazo	1,220,100	3	1.8	0. 054%
Pasivo Laboral	3,047,845	6	1.3	0. 078%
Bonos	1,700,000	4	1.5	0. 06%
Acciones Comunes	23,500,000	50	1.7	0. 85%
Acciones Preferentes	9,100,000	19	1.8	0. 342%
Utilidades Retenidas	5,970,000	13	2.0	0. 26%
Total	47,051,945	100		1.91 %
			Costo de Capital	2.35 %
INF.	Cantidad	Precio	Total	
No. Acciones Comunes	16,000	1,000	16,000,000	
No. Acciones Preferentes	4,500	1,400	6,300,000	

ESTABLECER LA EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA: NECESIDAD DE LA MEJORA

La aceptación o rechazo de un proyecto en el cual una empresa piensa invertir, depende de la utilidad que este brinde en el futuro frente a los ingresos y a las tasas de interés con las que se evalúe.

No siempre se cuenta con criterios de rentabilidad esperada para tomar decisiones de inversión como en capital de trabajo, caja, bancos, las cuentas por cobrar, los inventarios o activos fijos como edificios, terrenos, maquinaria, tecnología etc.

FORMA DE APLICAR LA MEJORA EN LA EMPRESA

Soporte Teórico

El propósito general de las decisiones financieras en todas las empresas de negocios es "la maximización del patrimonio" por medio de las utilidades. Se asignan recursos y se obtienen ciertos resultados.

Para tomar decisiones financieramente correctas, se debe tener en cuenta elementos de evaluación y análisis como:

- flujos de fondos asociados a las inversiones,
- el riesgo de las inversiones, y
- la tasa de retorno requerida.

1. Flujos de fondos asociados a las inversiones

Al realizar una inversión la empresa sabe que se tendrán que realizar una serie de gastos y costos con la esperanza de obtener una serie de beneficios futuros. La generación de estos costos y obtención de beneficios se conoce con el nombre de "**Flujos de fondos**". Los componentes son:

FINANAZAS

Establecer la evaluación de alternativas de inversión
CLAVE-FIN10

- **Cantidad y tiempo de las inversiones**. En el flujo de fondos se expresa el monto de la inversión inicial, realizada con desembolsos en efectivo o con créditos y su utilización frente a los activos fijos o capital de trabajo. También se tienen en cuenta, las inversiones adicionales durante la vida del proyecto como consecuencia del reemplazo de equipos, compra de nueva tecnología, aumento del capital de trabajo, para tener una estimación aproximada de estos desembolsos.
- **Cantidad y tiempo de los rendimientos**. Se expresa en que cantidad y en cuanto tiempo se espera percibir los rendimientos que genera al inversión efectuada por la empresa. De la misma forma en que se debe prever la asignación de recursos destinados a la inversión, es necesario establecer en que momento y por que monto se efectuará la recuperación de las inversiones efectuadas.

En el análisis de los flujos es muy importante tener en cuenta que el nuevo proyecto puede relacionarse con otros que ya se encuentran en marcha dentro de la empresa, es decir, un proyecto suele afectar los flujos de fondos de otras inversiones. Este tipo de efectos debe incorporarse en el nuevo flujo de fondos para que no se altere el normal funcionamiento de las otras inversiones.

El riesgo de las inversiones

Los proyectos de inversión se refieren al futuro de la empresa, y éste es incierto. Todo puede cambiar de un momento a otro y por ello al tomar una decisión de inversión se debe tener en cuenta el factor riesgo. El **riesgo de una inversión** viene medido por la variabilidad de los posibles retornos en torno al valor medio o esperado de los mismos.

Toda inversión tiene dos componentes de riesgo, uno que depende de la propia inversión que esta relacionado con la empresa y el tipo de sector en el cual se invierta, y otro que es establecido por el mercado en general y afecta a todas las inversiones del mercado.

Tasa de retorno requerida para las inversiones

La **Tasa de retorno requerida** es la tasa mínima de rendimiento que se debe exigir a una inversión para que esta sea aceptada. En la determinación de esta tasa se deben tener en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en la decisión de inversión.

El supuesto de la teoría financiera que dice que "los inversores son adversos al riesgo" toma gran relevancia en el sentido que, a medida que hay más riesgo involucrado en la decisión de invertir en un proyecto, se requerirá un mayor rendimiento de los recursos invertidos.

El retorno esperado para un proyecto de inversión especifico depende del riesgo del proyecto evaluado, teniendo en cuenta la tasa libre de riesgo y lo redituable de invertir en ese proyecto.

Los criterios para analizar inversiones toman en cuenta los costos de una propuesta de inversión (los recursos) y las utilidades esperadas (resultados), y por lo general consideran **el valor del dinero en el tiempo**. Se pueden mencionar entre ellos

- El Valor Presente Neto
- La Tasa de Rentabilidad
- La Relación Beneficio-Costo
- La Tasa Interna de Retorno

Valor presente neto **VPN**	• Es utilizado por su fácil aplicación • Todos los ingresos y egresos futuros se transforman a pesos de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos. • Cuando el VPN es menor que cero implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés o por el contrario si el VPN es mayor que cero se presenta una ganancia. Cuando el VPN es igual a cero se dice que el proyecto es indiferente.
Tasa Interna de retorno **TIR**	• Consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión
Relación Beneficio-Costo **B/C**	• Representada por la relación Ingresos / Egresos • Los Ingresos y los Egresos deben calcularse utilizando el VPN • En su defecto, se usa una tasa un poco más baja, que se denomina "TASA SOCIAL"; y que utilizan los gobiernos para evaluar proyectos. • B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable. B/C = 1 implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente. B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Consideraciones

- Todos estos instrumentos de análisis matemático financiero ayudan a tomar idénticas decisiones económicas. Sin embargo en ocasiones utilizando una metodología se toma una decisión; pero si se utiliza otra y la decisión es contradictoria, esto se debe una incorrecta utilización de los índices.
- En la aplicación de todas las metodologías se debe tener en cuenta los siguientes factores:
  - Costo inicial o Inversión inicial
  - Vida útil en años
  - Valor de salvamento.
  - Costo anual de operación
  - Costo anual de mantenimiento
  - Ingresos anuales.

FORMA DE MEDIR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA

A corto plazo:

- Establecimiento de análisis de inversión al plantear mejoras que impliquen inversiones emitir consideraciones de valor y no solo subjetivas al momento de realizar inversiones.

A mediano plazo:

- Al realizar inversiones que han pasado por una evaluación se debe incrementar el valor de patrimonio del accionista o dueño.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

El significado del valor presente neto se puede ilustrar de la siguiente manera:

- Una persona cuando hace una inversión espera recibir, a lo largo de la vida de la misma, un valor igual a la suma invertida y una suma adicional.
- Esas sumas que recibe, las entrega el proyecto o inversión a lo largo de su vida.
- El valor presente indica el valor resultante de descontar la inversión y la suma que va a recibir el inversionista por su inversión.

- Se puede considerar que el inversionista le presta al proyecto un dinero que debe ser devuelto con intereses a la tasa de descuento, y algo adicional, que es el beneficio que recibe por haber realizado la inversión.

Supóngase que se tiene proyectado montar una empresa en un centro comercial. Los cálculos sobre inversión y beneficios netos durante 10 años se mencionan en la tabla, al final de los cuales se venden todos los bienes. La tasa de descuento es la tasa de oportunidad del dinero y vale 36% a lo largo de los diez años. El competidor que ya tiene una tienda similar prefiere pagarle algo para que desista de la idea, ¿Cuánto es lo mínimo que se debe recibir por desistir de la idea?

El cálculo da un valor de $504,317

año	Cantidad Recibida en el año	Cantidad descontada año anterior	Cantidad total a descontar	Calculo descontado / 1.36
10	$ 4,500,000.00	$ -	$ 4,500,000.00	$ 3,308,823.53
9	$ 2,100,000.00	$ 3,308,823.53	$ 5,408,823.53	$ 3,977,076.12
8	$ 2,000,000.00	$ 3,977,076.12	$ 5,977,076.12	$ 4,394,908.92
7	$ 1,850,000.00	$ 4,394,908.92	$ 6,244,908.92	$ 4,591,844.79
6	$ 1,600,000.00	$ 4,591,844.79	$ 6,191,844.79	$ 4,552,827.05
5	$ 1,450,000.00	$ 4,552,827.05	$ 6,002,827.05	$ 4,413,843.42
4	$ 1,300,000.00	$ 4,413,843.42	$ 5,713,843.42	$ 4,201,355.46
3	$ 1,200,000.00	$ 4,201,355.46	$ 5,401,355.46	$ 3,971,584.89
2	$ 1,150,000.00	$ 3,971,584.89	$ 5,121,584.89	$ 3,765,871.25
1	$ 1,000,000.00	$ 3,765,871.25	$4,765,871.25	$ 3,504,317.09
0	$ 3,000,000.00-	$ 3,504,317.09	$ 504,317.09	VPN

La tasa interna de retorno es la tasa a la cual el valor presente del proyecto tiene un valor igual a cero. Para calcularla por prueba y error se define una tasa de interés determinada, si el VPN resulta ser positivo se utiliza una tasa de interés mayor, hasta que el VPN es igual a cero. Si esta tasa es mayor a la esperada o a la definida como mínima atractiva se acepta el proyecto. Si no, se rechaza.

Por ejemplo para el ejercicio anterior se definió una tasa del 36% como la tasa de descuento cual es la tasa que realmente tiene como beneficio ese negocio.

A continuación se muestra una serie de iteraciones para aproximar la TIR. La tasa resulta ser de 41.5425 %.

año	Cantidad Recibida en el año	Cantidad descontada año anterior	Cantidad total a descontar	Calculo descontado al 50% / 1.50
10	$ 4,500,000.00	$ -	$ 4,500,000.00	$ 3,000,000.00
9	$ 2,100,000.00	$ 3,000,000.00	$ 5,100,000.00	$ 3,400,000.00
8	$ 2,000,000.00	$ 3,400,000.00	$ 5,400,000.00	$ 3,600,000.00
7	$ 1,850,000.00	$ 3,600,000.00	$ 5,450,000.00	$ 3,633,333.33
6	$ 1,600,000.00	$ 3,633,333.33	$ 5,233,333.33	$ 3,488,888.89
5	$ 1,450,000.00	$ 3,488,888.89	$ 4,938,888.89	$ 3,292,592.59
4	$ 1,300,000.00	$ 3,292,592.59	$ 4,592,592.59	$ 3,061,728.40
3	$ 1,200,000.00	$ 3,061,728.40	$ 4,261,728.40	$ 2,841,152.26
2	$ 1,150,000.00	$ 2,841,152.26	$ 3,991,152.26	$ 2,660,768.18
1	$ 1,000,000.00	$ 2,660,768.18	$ 3,660,768.18	$ 2,440,512.12
0	$ 3,000,000.00-	$ 2,440,512.12	$ 559,487.88-	VPN

año	Cantidad Recibida en el año	Cantidad descontada año anterior	Cantidad total a descontar	Calculo descontado al 40% / 1.40
10	$ 4,500,000.00	$ -	$ 4,500,000.00	$ 3,214,285.71
9	$ 2,100,000.00	$ 3,214,285.71	$ 5,314,285.71	$ 3,795,918.37
8	$ 2,000,000.00	$ 3,795,918.37	$ 5,795,918.37	$ 4,139,941.69
7	$ 1,850,000.00	$ 4,139,941.69	$ 5,989,941.69	$ 4,278,529.78
6	$ 1,600,000.00	$ 4,278,529.78	$ 5,878,529.78	$ 4,198,949.84
5	$ 1,450,000.00	$ 4,198,949.84	$ 5,648,949.84	$ 4,034,964.17
4	$ 1,300,000.00	$ 4,034,964.17	$ 5,334,964.17	$ 3,810,688.70
3	$ 1,200,000.00	$ 3,810,688.70	$ 5,010,688.70	$ 3,579,063.35
2	$ 1,150,000.00	$ 3,579,063.35	$ 4,729,063.35	$ 3,377,902.40
1	$ 1,000,000.00	$ 3,377,902.40	$ 4,377,902.40	$ 3,127,073.14
0	$ 3,000,000.00-	$ 3,127,073.14	$ 127,073.14	VPN

año	Cantidad Recibida en el año	Cantidad descontada año anterior	Cantidad total a descontar	Calculo descontado al 42% / 1.42
10	$ 4,500,000.00	$ -	$ 4,500,000.00	$ 3,169,014.08
9	$ 2,100,000.00	$ 3,169,014.08	$ 5,269,014.08	$ 3,710,573.30
8	$ 2,000,000.00	$ 3,710,573.30	$ 5,710,573.30	$ 4,021,530.49
7	$ 1,850,000.00	$ 4,021,530.49	$ 5,871,530.49	$ 4,134,880.63
6	$ 1,800,000.00	$ 4,134,880.63	$ 5,734,880.63	$ 4,038,648.33
5	$ 1,450,000.00	$ 4,038,648.33	$ 5,488,648.33	$ 3,865,245.30
4	$ 1,300,000.00	$ 3,865,245.30	$ 5,165,245.30	$ 3,637,496.69
3	$ 1,200,000.00	$ 3,637,496.69	$ 4,837,496.69	$ 3,406,687.81
2	$ 1,150,000.00	$ 3,406,687.81	$ 4,556,687.81	$ 3,208,935.08
1	$ 1,000,000.00	$ 3,208,935.08	$ 4,208,935.08	$ 2,964,038.79
0	$ 3,000,000.00-	$ 2,964,038.79	$ 35,961.21-	VPN

año	Cantidad Recibida en el año	Cantidad descontada año anterior	Cantidad total a descontar	Calculo descontado al 41.5% / 1.415
10	$ 4,500,000.00	$ -	$ 4,500,000.00	$ 3,180,212.01
9	$ 2,100,000.00	$ 3,180,212.01	$ 5,280,212.01	$ 3,731,598.60
8	$ 2,000,000.00	$ 3,731,598.60	$ 5,731,598.60	$ 4,050,599.71
7	$ 1,850,000.00	$ 4,050,599.71	$ 5,900,599.71	$ 4,170,035.13
6	$ 1,800,000.00	$ 4,170,035.13	$ 5,770,035.13	$ 4,077,763.35
5	$ 1,450,000.00	$ 4,077,763.35	$ 5,527,763.35	$ 3,906,546.53
4	$ 1,300,000.00	$ 3,906,546.53	$ 5,206,546.53	$ 3,679,538.19
3	$ 1,200,000.00	$ 3,679,538.19	$ 4,879,538.19	$ 3,448,436.88
2	$ 1,150,000.00	$ 3,448,436.88	$ 4,598,436.88	$ 3,249,778.71
1	$ 1,000,000.00	$ 3,249,778.71	$ 4,249,778.71	$ 3,003,377.18
0	$ 3,000,000.00-	$ 3,003,377.18	$ 3,377.18	VPN

año	Cantidad Recibida en el año	Cantidad descontada año anterior	Cantidad total a descontar	Calculo descontado al 41.5425% / 1. 415425
10	$ 4,500,000.00	$ -	$ 4,500,000.00	$ 3,179,257.11
9	$ 2,100,000.00	$ 3,179,257.11	$ 5,279,257.11	$ 3,729,803.50
8	$ 2,000,000.00	$ 3,729,803.50	$ 5,729,803.50	$ 4,048,115.23
7	$ 1,850,000.00	$ 4,048,115.23	$ 5,898,115.23	$ 4,167,027.73
6	$ 1,800,000.00	$ 4,167,027.73	$ 5,767,027.73	$ 4,074,414.21
5	$ 1,450,000.00	$ 4,074,414.21	$ 5,524,414.21	$ 3,903,007.37
4	$ 1,300,000.00	$ 3,903,007.37	$ 5,203,007.37	$ 3,675,932.93
3	$ 1,200,000.00	$ 3,675,932.93	$ 4,875,932.93	$ 3,444,854.33
2	$ 1,150,000.00	$ 3,444,854.33	$ 4,594,854.33	$ 3,246,271.84
1	$ 1,000,000.00	$ 3,246,271.84	$ 4,246,271.84	$ 2,999,997.77
0	$ 3,000,000.00-	$ 2,999,997.77	$ 2.23-	VPN

El método de la **relación beneficio / costo** consiste en calcular el valor presente de los flujos netos de caja cuando estos son positivos entre el valor presente de los flujos netos de caja cuando èstos son negativos. Un proyecto se justifica si la relación es mayor a 1.

Año	Flujo
4 ingreso	1700
3 ingreso	2900
2 egreso	-1800
1 ingreso	1200
0 egreso	-2000

Descontado el flujo anual a una tasa del 19%

	4	3	2	1	0
a/ (1.1)	1700	1545	1404	1277	1161
		2900	2636	2396	2178
			1800	1636	1487
				1200	1090
					2000

- Suma de ingresos = 1161+ 2178 + 1090 = 4429 .
- Suma de egresos = 1487 + 2000 = 3487
- Relación beneficio / costo = 4429 / 3487 = 1.27

Presidente
M. en C. Gerardo Ferrando Bravo

Vicepresidente General
Dr. Francisco Tamborero Arnal
Tesorero
Ing. Francisco Bojórquez Hernández
Vocal de Afiliación, Estadística e Historia
Ing. José Valderrama Vela
Vocal de Estatutos y Reglamentos
M. Walter Saiz González
Vocal de Planeación y Programación
Ing. Jorge Antonio Lechuga Andrade
Vocal de Conferencias Nacionales
Ing. Jesús Valles Salayandia
Vocal de Premios y Reconocimientos
Ing. Paricutín Oshino López

Secretario General
M. en I. Fernando Treviño Montemayor
Subtesorero
M. en C. Santiago Capella Vizcaino
Vocal de Difusión
M. en C. Carlos León Hinojosa
Vocal de Eventos Académicos y Culturales
M. en A. Juan López Díaz
Vocal de Relaciones Institucionales e Internacionales
Dr. Jesús Eugenio García Cardea
Vocal de Vinculación con el Sector Productivo
Ing. José Luis Arredondo García
Vocal de Acreditación
Ing. Mario Armando Pablos Tavares

Secretario Ejecutivo
M. en I. Mario Ignacio Gómez Mejía

Vicepresidente de la Región I
M. en A. Marcelino Bauzá Rosete
Vicepresidente de la Región II
M. en A. Aquiles Ibarra Hernández
Vicepresidente de la Región III
Mtro. Carlos Fernández Pérez
Vicepresidente de la Región IV
M. en C. Carlos J. Aguilera Batista
Vicepresidente de la Región V
Dr. Carlos A. García Ibarra
Vicepresidente de la Región VI
Ing. José Luis Toral Aguilar
Vicepresidente de la Región VII
Ing. Gelasio Francisco Luna Conzuelo
Vicepresidente de la Región VIII
M. en C. Pino Durán Escamilla

Secretario de la Región I
M. en C. Felipe de Jesús Gámez Gálvez
Secretario de la Región II
M. en C. Cásulo E. Vela Villarreal
Secretario de la Región III
M. en I. José Arnoldo González Ortiz
Secretario de la Región IV
Ing. Ernesto Núñez Aguilar
Secretario de la Región V
Biól. Luis E. Fernández Lomelín
Secretario de la Región VI
M. en I. Romeo Ballinas Avendaño
Secretario de la Región VII
Ing. Domingo J. Berman Ordaz
Secretario de la Región VIII
M. en C. Eduardo Campero LittleWood

Coordinación del Proyecto
100 Mejores Tecnológicas Inmediatas para PYMES
Ing. Fernando Echegaray Moreno
M. en I. Teresa Rocha

Desarrollo de Metodología y Planeación
Ing. Fernán Rodríguez
MEDE Pilar Rodríguez Olvera
MEDE. Jacobo Wittman Camarillo
M. en Ec. Maureen García Capero
Ing. Luis Eduardo Rodríguez Olvera
Ing. Humberto Rodríguez y Cayeros
M. en I. Rosario Mendoza Garza

Colaboradores Especiales

Ing. Alberto Hernández Morales
BiMogd. José Luis Espinosa Arenda
LAE. Laura A. Vega Ibarra
LAE Ma. Cristina Padilla de la Torre
LBF Karla Artype Garza
Ing. Juan Casillas Ruppert
Ing. Juan Antonio Martín
Ing. Fco. Javier Cáceres
Ing. Abraham Beutelspacher
Ing. Adrián Beutelspacher
Ing. Rafael Mujica
Sr. Sami Abadi Mizrahi
Lic. Yosef Galante
Lic. Alberto Galante
Lic. José antonio Dávila
Ing. Juan Pablo Dovargaves Escalera
Ing. Heinrich Meyer
Ing. Luis Kuelars V.
Ing. Gilberto Aguilera Camarena
Ing. Claudia Castañón Pérez
Ing. Enrique Wittman
Dra. Leticia Almeida
MEDE Gloria Tenorio

Dr. Joan Ginebra
MEDE. José Luis Sánchz Sotres
LAE. Ignacio Castro Aguirre
Ing. Juan Manuel Espinosa Aranda
MEDE Rafael Jiménez Ugalde
MEDE Mariano Sáenz Azuela
Lic. Alejandra Varela
Lic. Claudia Lozano Espinosa
Lic. Paola Trampe Gómez
LAE Julio García Brambila
M. en I. Eduardo Herrera López
Ing. Eduardo Rivera Hernández
MEDE Joaquín Sánchez Sándoval
Ing. José Piña Garza
M. en C. Jorge Eliécer Sánchez Cerón
Lic. Jorge A. Avila Vega
Lic. Sonia Vital Boni
M. en I. Rubén Téllez Sánchez
M. en I. Silvina Hernández García
Dr. Saúl Santillán Gutiérrez
Ing Augusto Sánchez Cifuentes.
Ing. Vicente López Fernández
Ing. Antonio Cordero Hogaza
Dra. Georgina Fernández Villagómez

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA Y PARA CONSULTA ADICIONAL

Mintzberg Henry, Quinn James Brian
El proceso Estratégico
Prentice Hall

Hill Charles, Jones Gareth
Administración Estratégica
Mc. Graw Hill

Ginebra Torra, Juan
La maduración de los mercados y la estrategia comercial en los negocios
Ediciones Universidad de Navarra

Valero, Antonio
Política de Empresa
Ediciones Universidad de Navarra

Ruiz González Carlos, González A, Leyva C
Rescate de Empresas en Crisis
Internacional Thomson Editores

Hamel, Prahalad
Competing for the future

Porter, Michael
Estrategia competitiva
CECSA

Leonard L. Berry & A. Parasuraman,
Marketing de servicios, "La calidad como meta",
1993.

Arana R, Ginebra J.
Dirección por Servicio
Mc. Graw Hill, 1992

Kaoru Ishikawa,
¿Qué es el Control Total de Calidad?

Edmundo Guajardo Garza,
Calidad Total
Editorial Editorial Pax México.

BIBLIOGRAFIA

Armand V. Feigenbaum
Control Total de Calidad,
Editorial CECSA

Norma ISO-9000
Fundamentos y Vocabulario versión 2000

Norma ISO-9004
Sistema de Gestión de Calidad mejora del desempeño versión 2000

Leonard L. Berry & A. Parasuraman,
Marketing de servicios, "La calidad como meta",
1993.

Arana R, Ginebra J.
Dirección por Servicio
Mc. Graw Hill, 1992

Huete Luis Ma.,
Nota Técnica: "Claves para una gestión sobresaliente en servicios"
IESE, Barcelona, 1990

Kano Noriaki Dr
Apuntes sobre retención de clientes

González Calvillo, Enrique
La experiencia de las franquicias 1993

Kotler, Phillips.
Dirección de la Mercadotecnia.
7ª edición. Mc Graw Hill, 1995

Stanton J.William; Etzel J. Michael; Walker J. Bruce.
Fundamentos de marketing.
Décima Edición. Mc Graw Hill, 1996

Ginebra Juan
La maduración de los mercados y la estrategia comercial en los negocios
IESE, 1976

Bacon, Mark.
Cómo hacer marketing directo,
Ed. Vergara, Argentina 1993

Escobar, Luis
Manual de telemarketing.
Ed. Escobar González,

BIBLIOGRAFIA

México, 1996.

Malcon, Brown, Leigthon y Englente.
Problems in Marketing,
Ed. McGraw Hill, New York, 1996

Gitman Lawrence
Fundamento de Administración Financiera
Editorial HARLA

Van Horne James
Fundamentos de administración financiera
Editorial Prentice Hall

Del Rio Cristóbal
El Presupuesto
Editorial ECASA

Brealey Richard, Myers Stewart
Principios de Finanzas Corporativas
Mc. Graw Hill

Hammer, Michael
"Rediseño del trabajo: no automatice, elimine".
Harvard Business Review, 47 (Tercer Trimestre de 1991).

Hammer, Michael
Reengineering the corporation : A manifesto for business revolution.
Nueva York, NY, Estados Unidos: Harper Collins (1993)

Hart WL Christopher
Bussiness Process Innovation

www.Gestiopolis.com
Canal Financiero

www.iso.ch

www.inlac.org

★ E G R E S A D O S

Finance Updates: La financiación de las actividades corrientes: pensando fuera de la caja

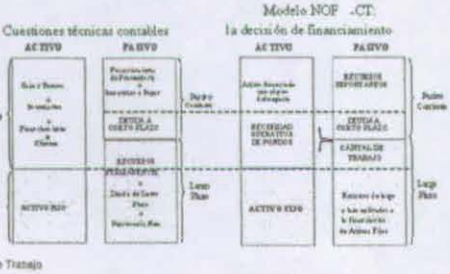
Gustavo Genoni, D.S.A.
Profesor de Finanzas
Escuela de Negocios de Valparaíso
E-mail: ggenoni@uai.cl
Teléfono: 369-3504

En un paper que recientemente escribimos con mi colega Salvador Zurita discutimos la existencia frecuente de errores conceptuales graves en la gestión y consideración que se da al capital del trabajo. Estos errores están presentes no solo en las áreas de tesorería sino también en los trabajos, supuestamente profesionales, que se nos presentan cuando pedimos una valuación de nuestras empresas. Quisiera aquí compartir algunas de estas ideas con Ustedes.

Houston ... we have a problem...

A nivel de tesorería podemos encontrar que nuestra empresa tiene un problema cuando el gerente financiero nos dice: "tenemos que buscar financiamiento para nuestro capital de trabajo". Esta frase nos dice rápidamente que nuestro gerente se educó estudiando de memoria y que todavía, al día de hoy, realmente no entiende lo que está haciendo. En nuestro artículo con Zurita resaltamos el hecho de que el capital de trabajo no es una necesidad de financiamiento sino una decisión sobre cómo financiar la Necesidad Operativa de Fondos. El capital de trabajo "no se financia" sino que es el financiamiento en sí mismo.

El no entender esto es un error grave y a menudo fatal. El siguiente gráfico puede resultar útil en entender la diferencia entre NOF y Capital de Trabajo



Como bien lo plantea J. Fauc (2001), la Necesidad Operativa de Fondos (NOF) está dada por la parte del activo circulante operacional que no se financia en forma espontánea por el giro del negocio. Es decir, la inversión mínima necesaria para operar al nivel corriente (caja, inventarios, financiación a clientes) neta del financiamiento que al negocio genera espontáneamente por el solo hecho de funcionar (proveedores, impuestos por pagar, salarios por pagar, y otros rubros del pasivo corriente excluyendo la deuda financiera de corto plazo). La NOF es entonces la inversión neta que tenemos que financiar si queremos que el negocio opere al nivel actual. Cuidado, en el cálculo de la NOF no incluimos inversiones en inventarios, o caja en exceso de lo necesario para operar. Nuestros conceptos de NOF y Capital de Trabajo son económicos y no contables. Como puede verse en el gráfico de arriba la NOF no es lo mismo que el Capital de Trabajo. La NOF es una inversión en activos corrientes que el negocio necesita para funcionar y que no se financia con recursos que el negocio genera en forma automática como ser cuentas pagar a proveedores. La NOF es un decisión de inversión que a menudo (no siempre) la toma el gerente de producción cuando decide aumentar sus inventarios, o el gerente de marketing cuando decide ganar un cliente al que tendremos que financiar; o el propio cliente cuando decide tomarse unos días más de lo otorgado para pagar sus cuentas. Como se puede ver, muy pocas empresas deciden conscientemente el invertir en NOF. La NOF aparece como un hecho, una característica más del negocio. Sin embargo, la NOF es un concepto del activo y por lo tanto constituye una inversión a financiar y evaluar del mismo modo que la compra de una máquina o nuevas instalaciones.

Por otro lado, el capital de trabajo es una herramienta de financiamiento. La mayoría de la gente suele entender el capital de trabajo como la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente. Como se puede comprobar en la parte derecha del gráfico esto es equivalente a decir que el Capital de Trabajo es el exceso de Recursos Permanentes (Deuda de largo plazo + Patrimonio Neto) por sobre las necesidades de financiamiento fijas (Activo Fijo). El Capital de Trabajo coincide entonces con los recursos de largo plazo aplicados a financiar la NOF de corto plazo. Nótese que la NOF se puede entonces financiar con Capital de Trabajo o con deuda de corto plazo.

NOF corresponde al concepto de capital de trabajo operacional en Copeland, Koller y Murrin (2000).

La sabiduría convencional, a menudo no distingue entre el concepto de NOF y el Capital de Trabajo. La razón es que a menudo se suele recomendar que se financia la mayor parte de la NOF a largo plazo, es decir con Capital de Trabajo. La lógica de esta recomendación consiste en que la NOF, si bien es una inversión a corto plazo, es al mismo tiempo una necesidad que permanente se renueva (por ejemplo, cada vez que un cliente nos paga nos vuelve a comprar y pedir financiamiento) y por lo tanto nuestra NOF se transforma en recurrente). Esta sabiduría convencional debe ser revisada por distintas razones:

1) La NOF no necesariamente debe ser financiada por recursos de largo plazo ya que estos son generalmente mucho más caros que los recursos de corto (considerando las mismas garantías)
2) La razón para financiar la NOF permanente con Capital de Trabajo (más caro) es el asegurarse el financiamiento ante posibles crisis del sistema financiero que hagan imposible renovar las líneas de corto. Este evento es cada día menos probable a medida que los países van alcanzando un mayor grado de estabilidad política y económica. Dado esto, existe cada día menos razones para financiar la NOF con recursos de largo plazo que son más caros.
3) Grandes competidores trasnacionales con acceso a diversos mercados financieros pueden tomar financiamiento a corto plazo y pagar baratos sus recursos sin correr el riesgo de racionamiento financiero ante posibles crisis del mercado local. Si los competidores se financian barato a corto plazo uno debería al menos evaluar la decisión de hacer lo mismo ya que pagar más caro el principal de los insumos, el capital, es una forma segura de perder competitividad.
4) Finalmente, la NOF tiene una parte permanente, que es la que los libros recomiendan financiar a largo plazo, sin embargo, esta integrada por inversiones a muy corto plazo (clientes o inventarios) por lo tanto la duración de esas inversiones es corta. Sino queremos correr riesgos de tasa de interés, como cualquier banquero sabe, ¿no deberíamos fondear a corto nuestras inversiones de duración corta y a largo las inversión de duración alta? Financiar nuestras inversiones de corto plazo (NOF) con recursos de largo ¿no introduce en la mayoría de los casos un gap de duración entre activos y pasivos y consecuentemente un riesgo de tasa de interés?

La gran conclusión de nuestro artículo es que uno puede elegir cuanto capital de trabajo emplear en una empresa y que, por lo tanto, financiar automáticamente toda NOF con capital de trabajo es resignar grados de libertad que son valiosos.

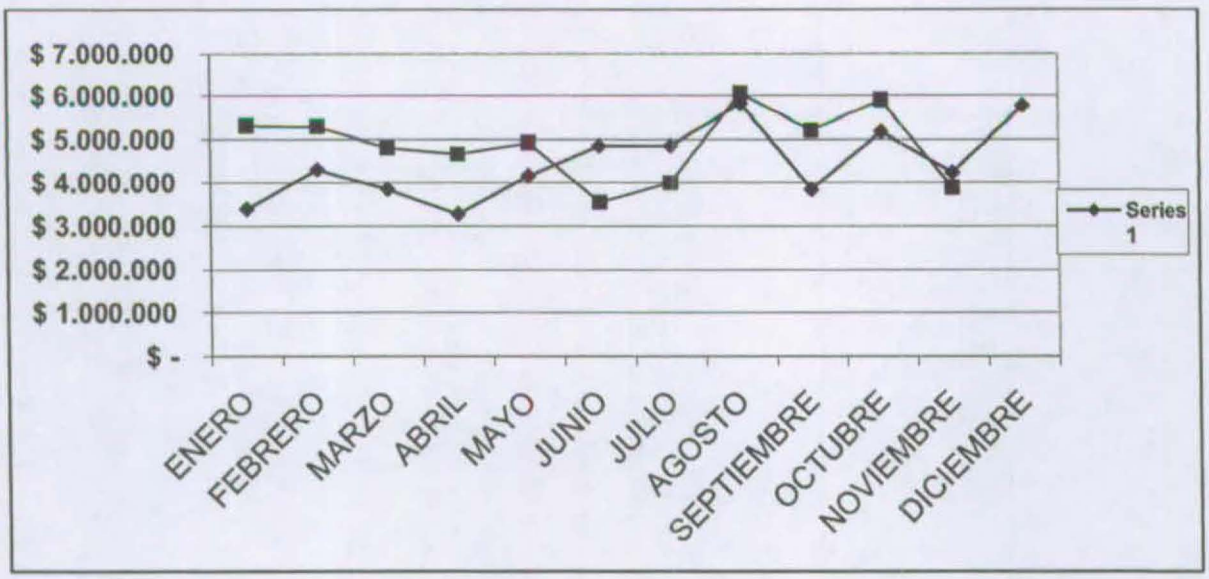
La confusión reinante entre NOF y capital de Trabajo también conduce a graves errores de subvaluación de activos y sobrevaluación del capital accionario de las empresas. Si quieres profundizar la lectura en estos temas puedes pedir una copia directamente de los autores del Documento de Trabajo: CAPITAL DE TRABAJO, GESTIÓN DE TESORERÍA Y VALUACIÓN DE EMPRESAS. por G. Genoni y S. Zurita o esperar a su publicación en la próxima edición del Journal "Estudios de Administración".

© 2002 - 2006 Universidad Adolfo Ibáñez - Todos los Derechos Reservados - Diseño y Tecnología: intuitiv

7.11. Ventas

Niveles de Venta Periodo 2007-2008

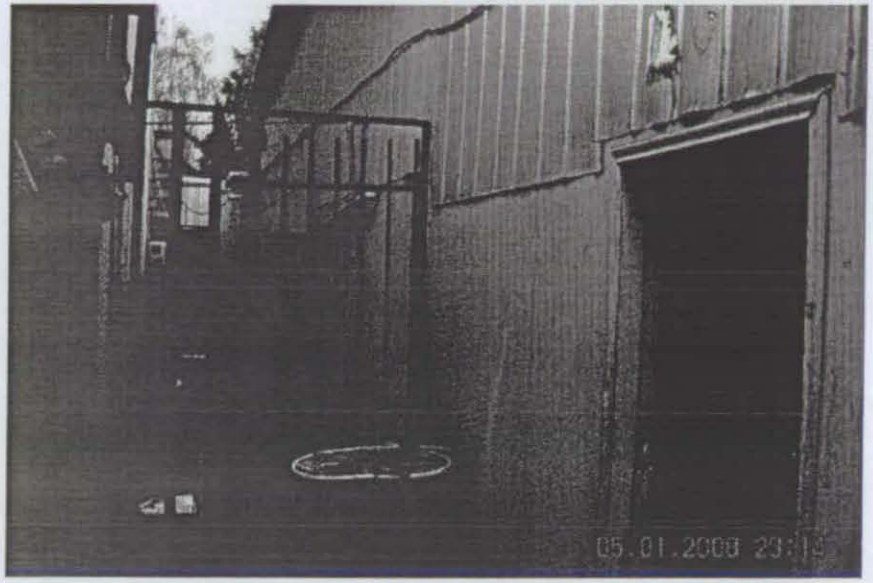
MESES	2007 VENTAS	2008 VENTAS	CRECIMIENTO	%
ENERO				
FEBRERO				
MARZO				
ABRIL				
MAYO				
JUNIO				
JULIO				
AGOSTO				
SEPTIEMBRE				
OCTUBRE				
NOVIEMBRE				
DICIEMBRE				
TOTAL				
CRECIMIENTO				

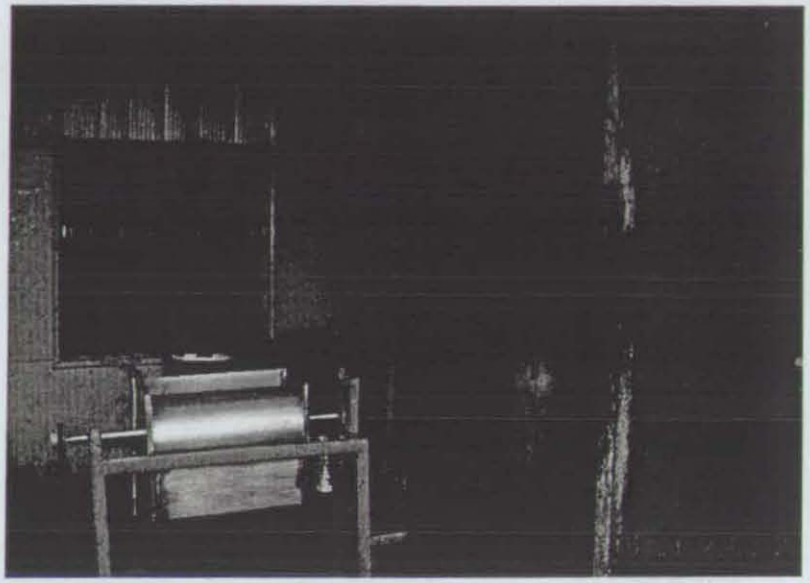


Observaciones

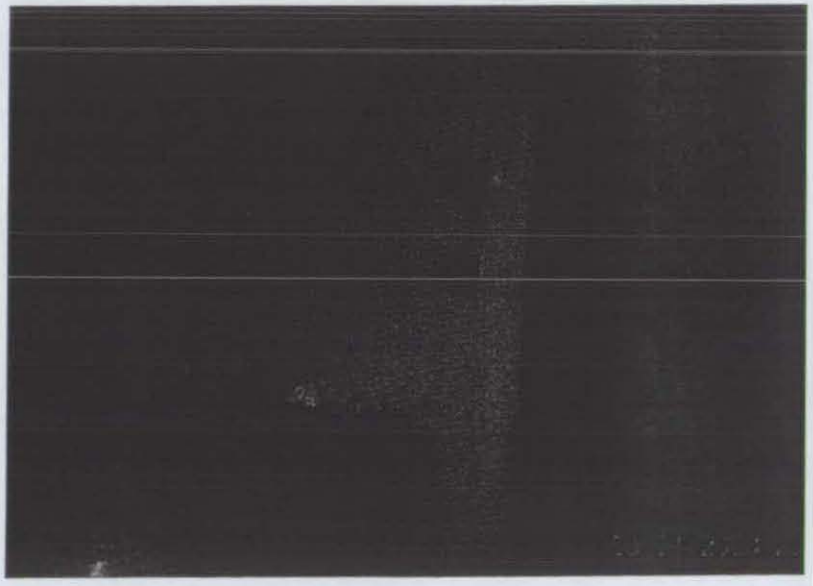
- **Ventas hasta el 14 de noviembre de 2008**
- **Meses Junio y Julio, se cerró parte productiva de planta para poder realizar remodelación**
- **Se espera alcanzar un nivel de ventas para el mes de diciembre de al menos $6.800.000**
- **Las ventas del año 2007 se distribuían en 80% encurtidos y 20% salsas. Las ventas del año 2008 se invirtieron logrando un 80% de venta de salsas y un 20% de encurtidos. La estructura de costos mejoró considerablemente, por lo que la rentabilidad del negocio es mayor.**

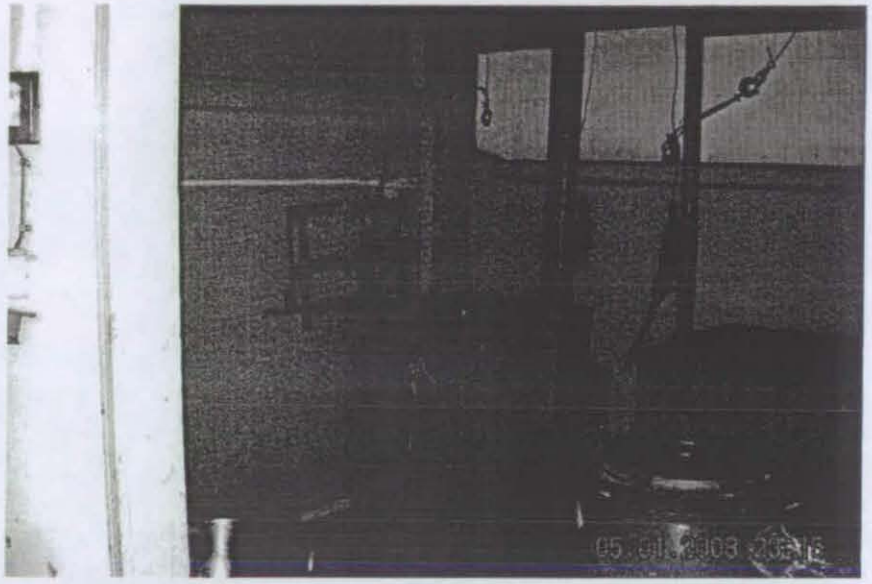
7.12. Remodelación Planta

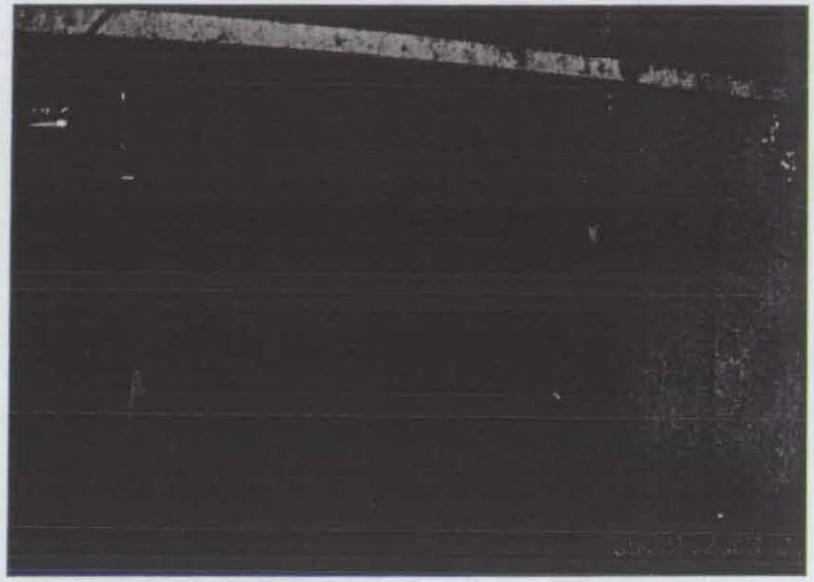

05.01.2008 20:15

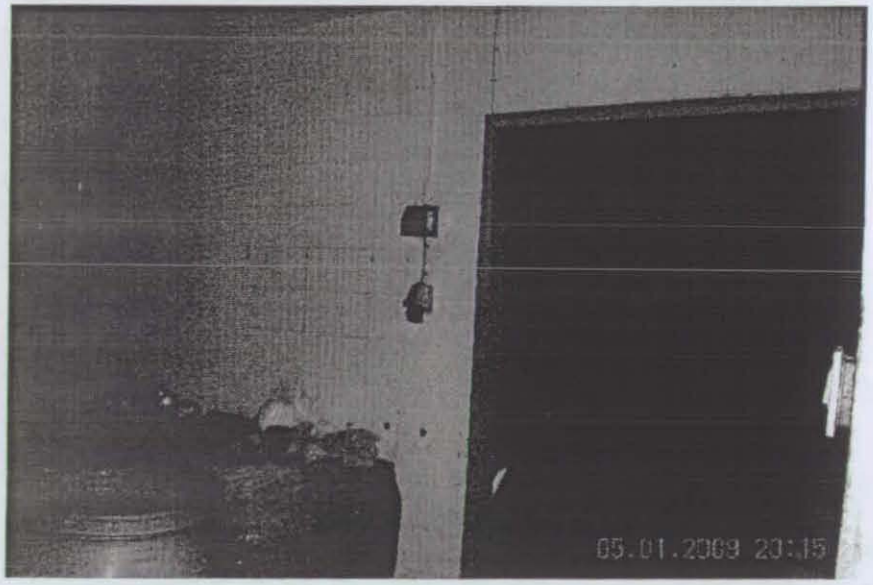


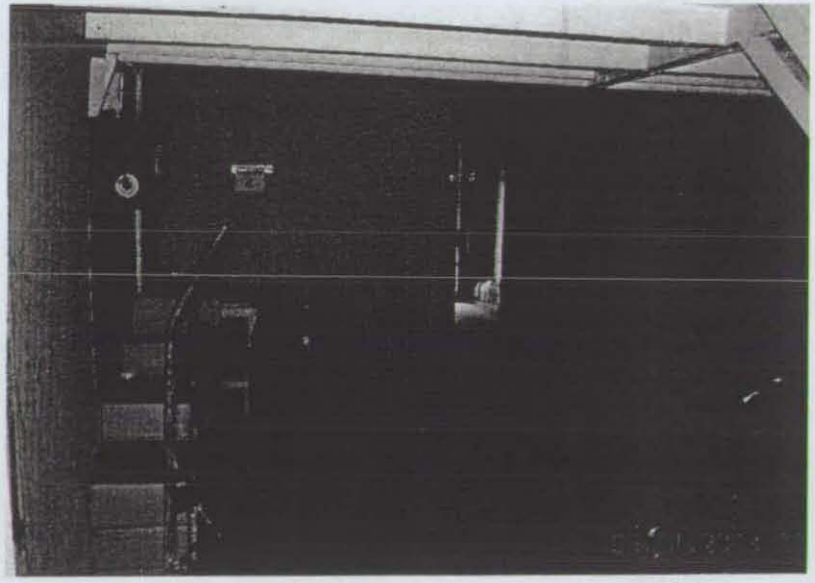
05.01.2008 20:14

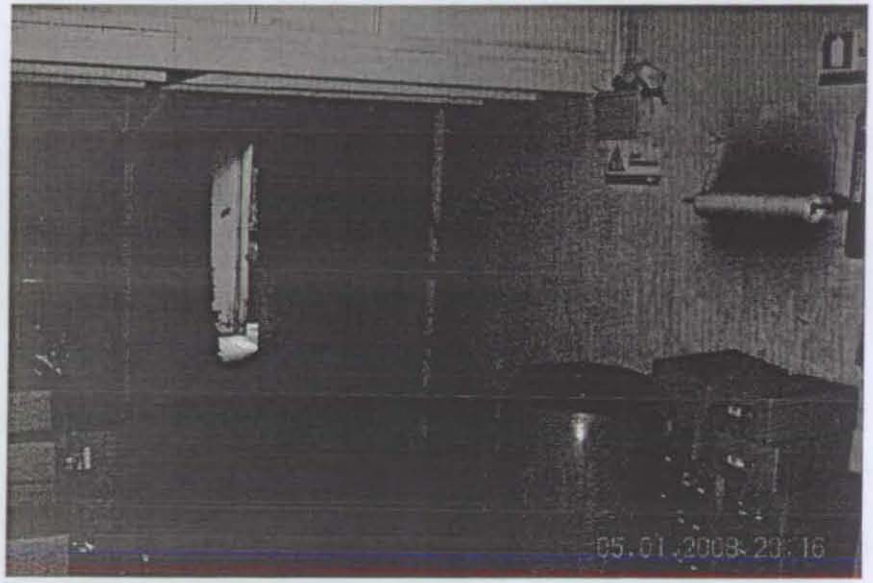


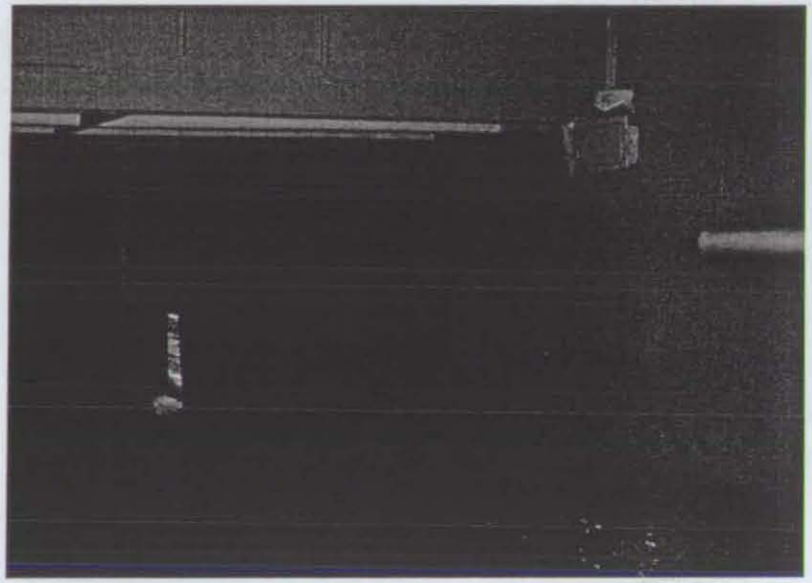


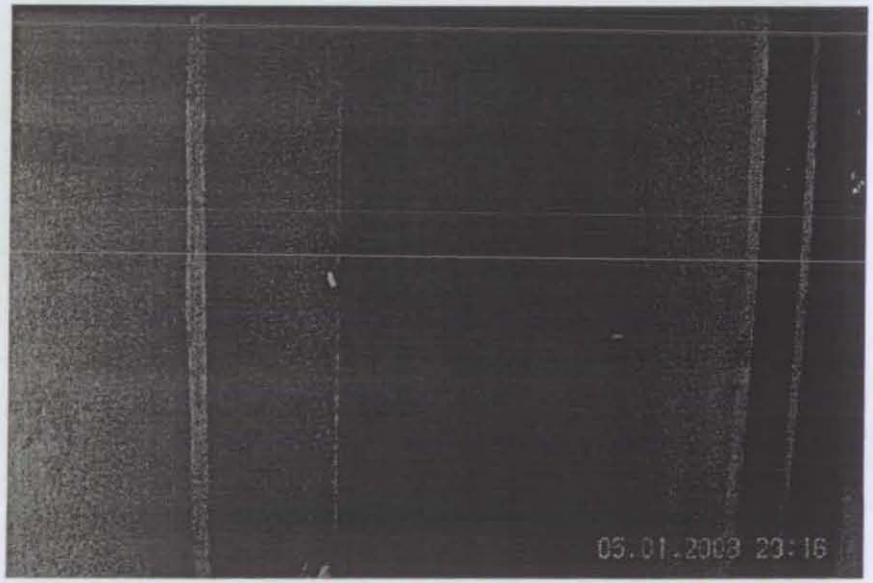


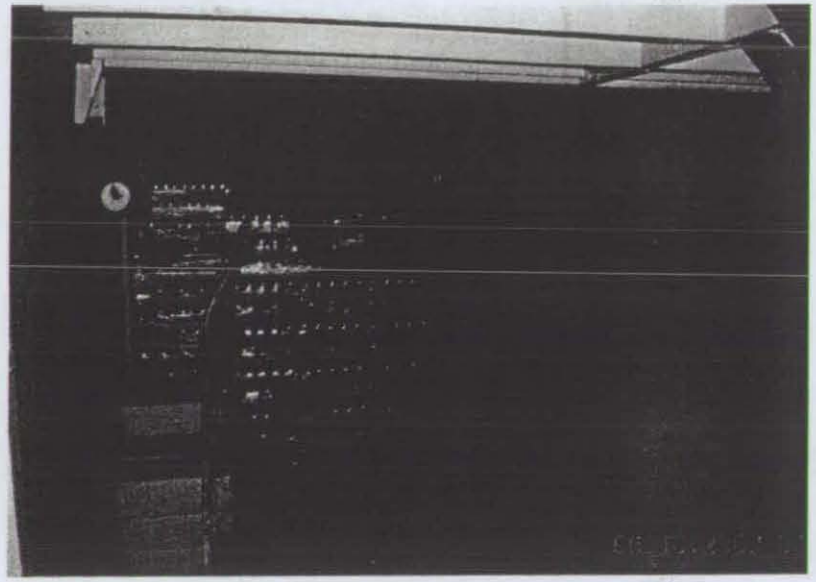

05.01.2009 20:15

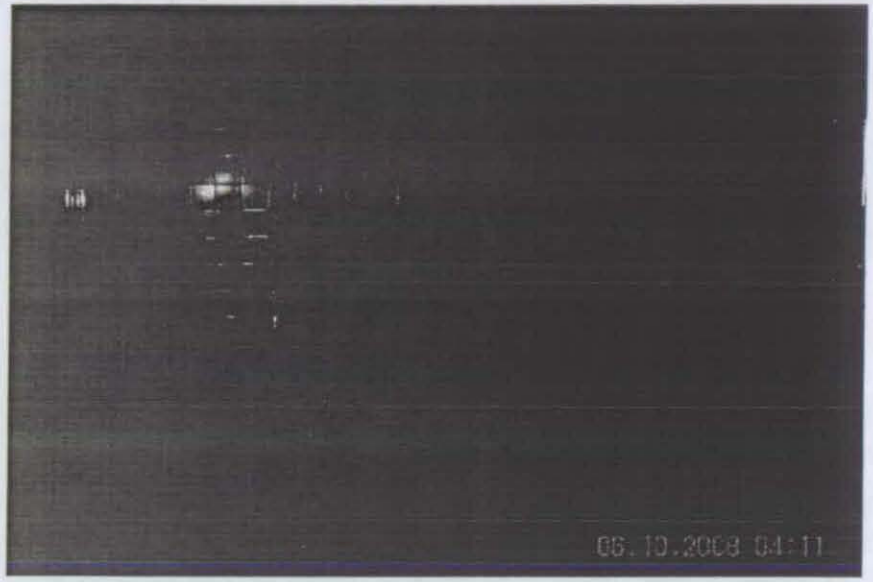


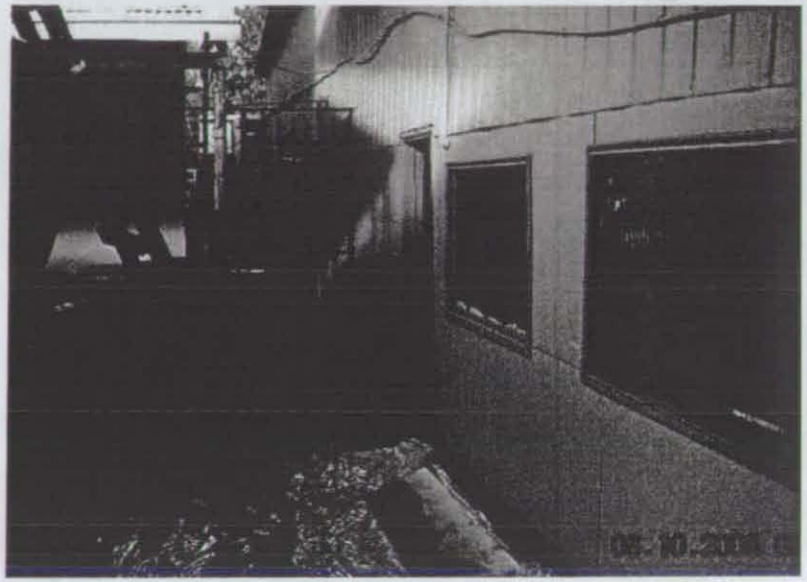

05.01.2008 20:16

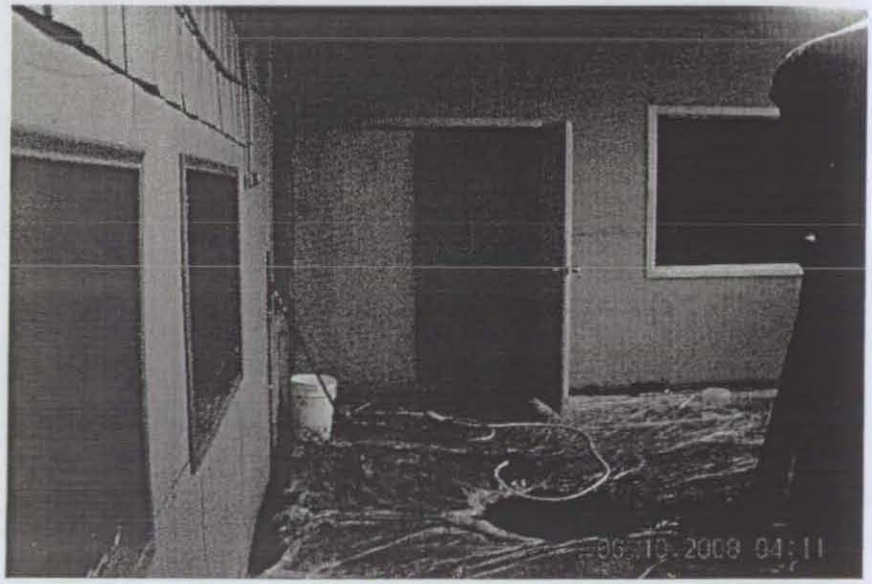


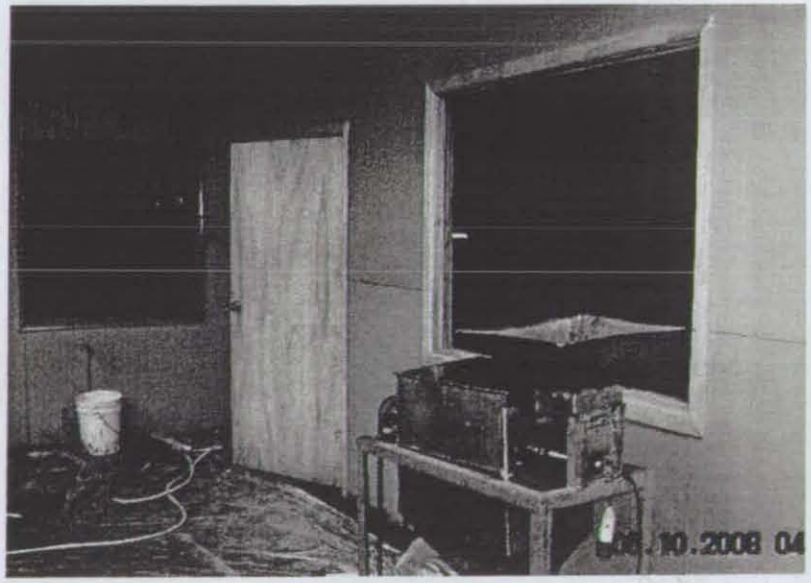

05.01.2008 20:16

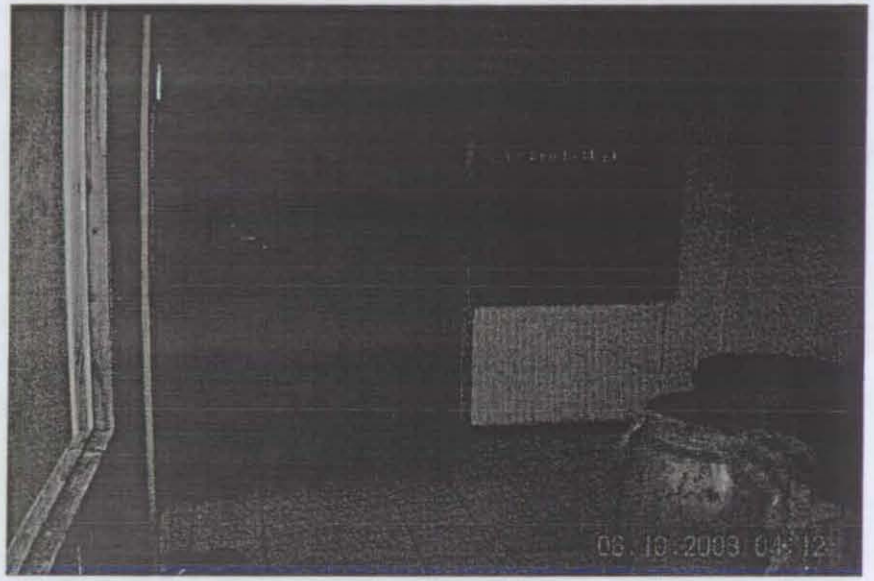


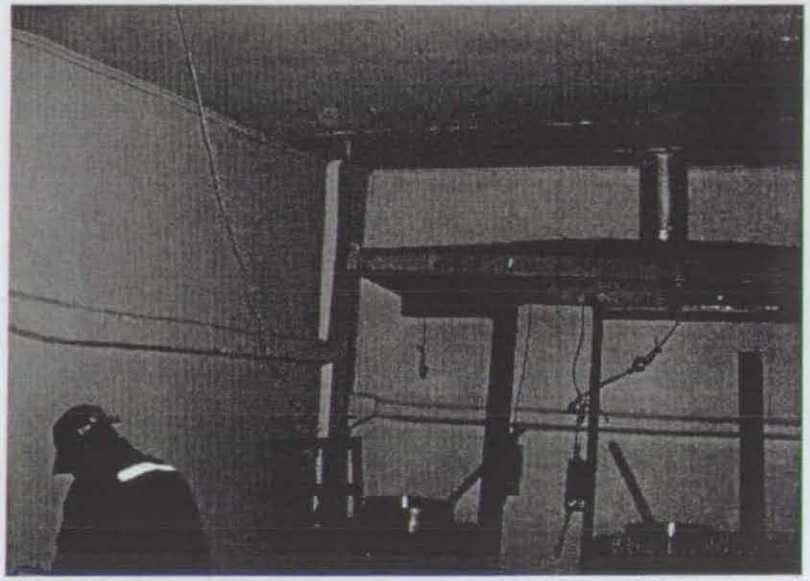

06.10.2008 04:11



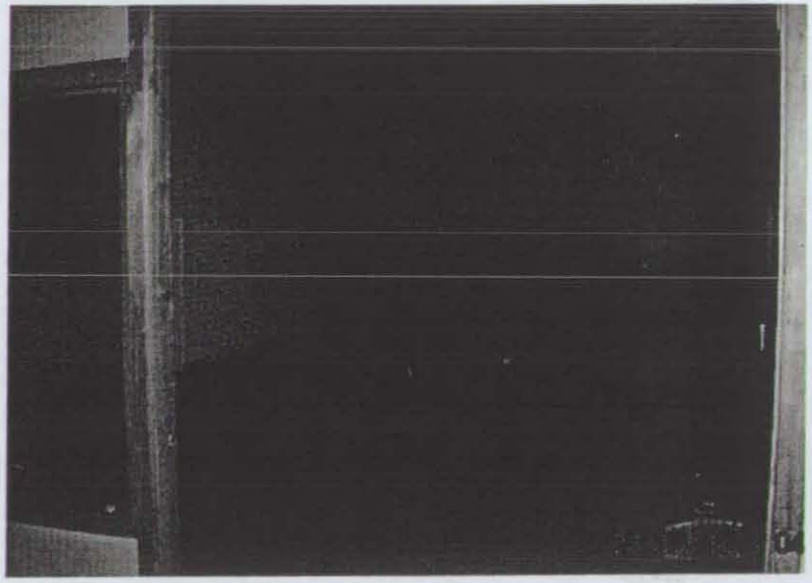

06.10.2008 04:11

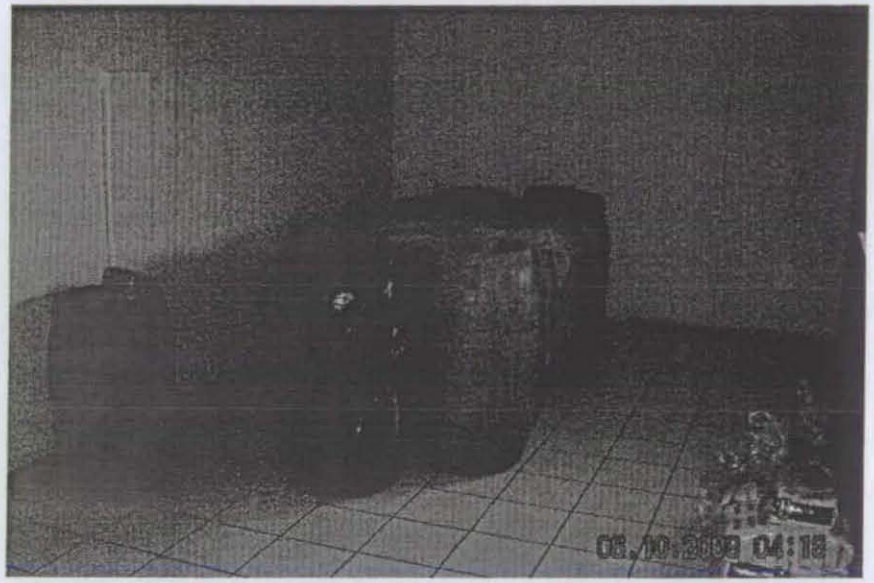


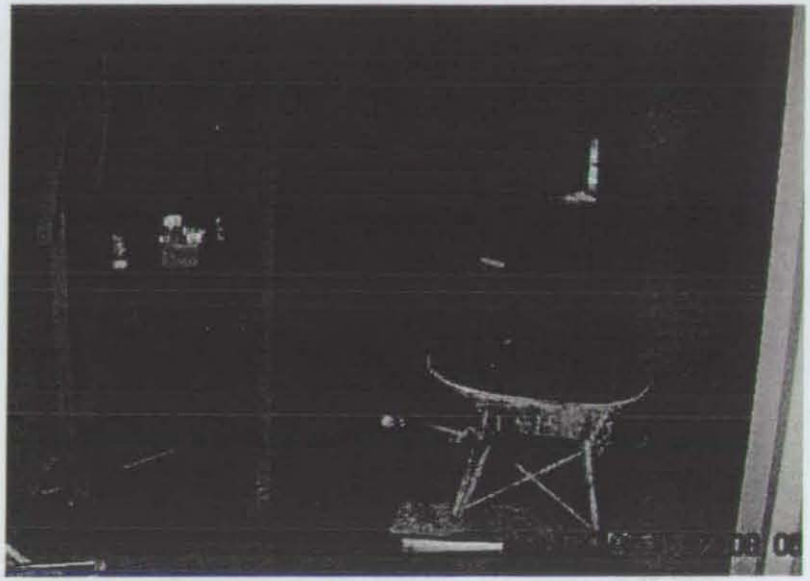


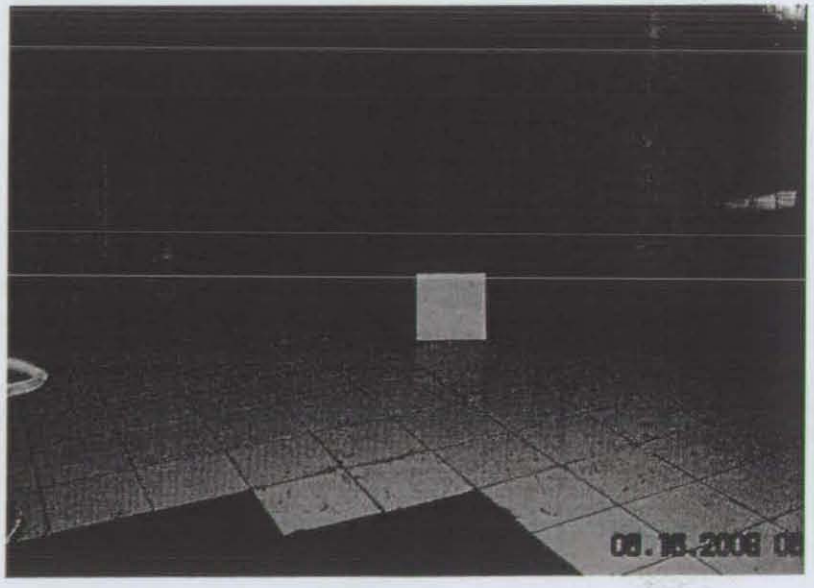


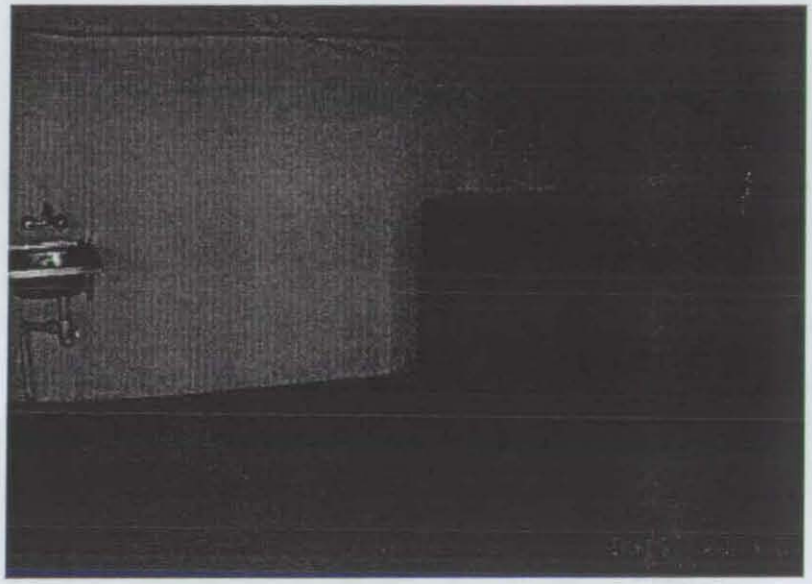
04:12

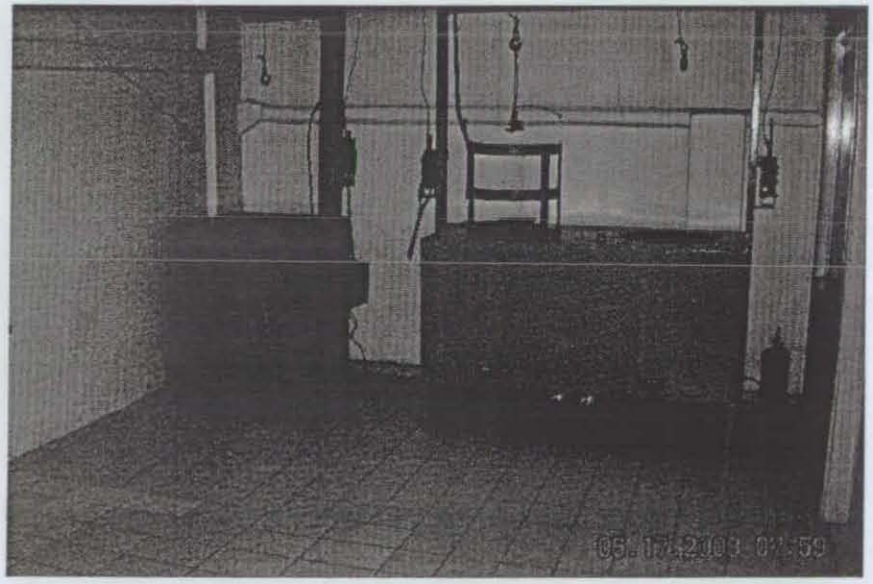


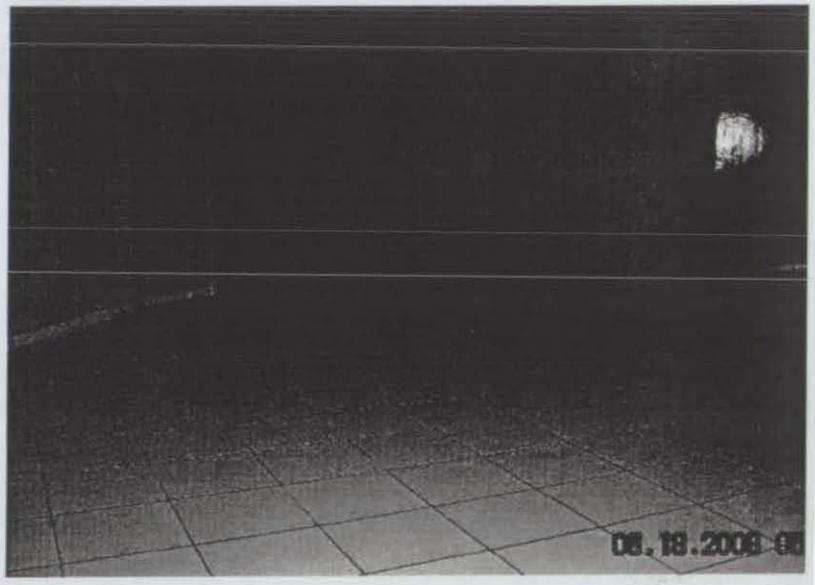


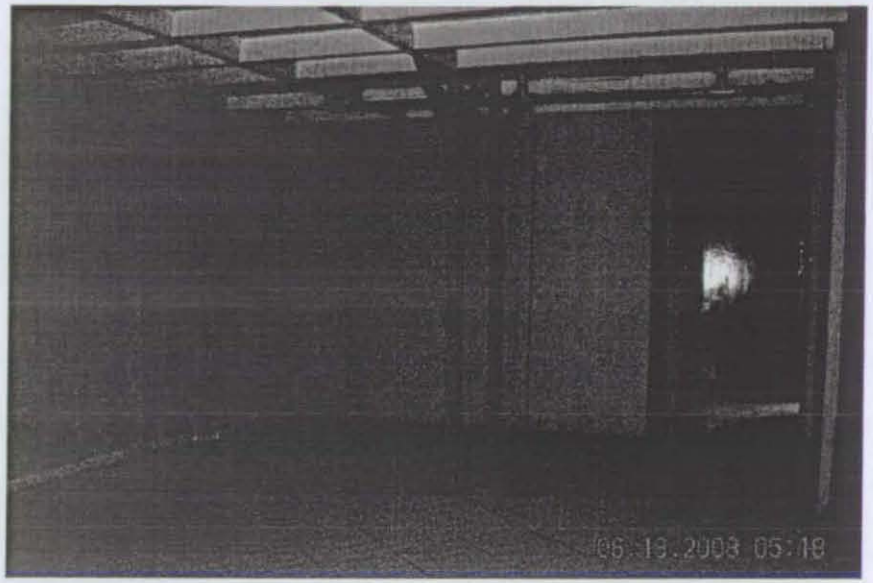


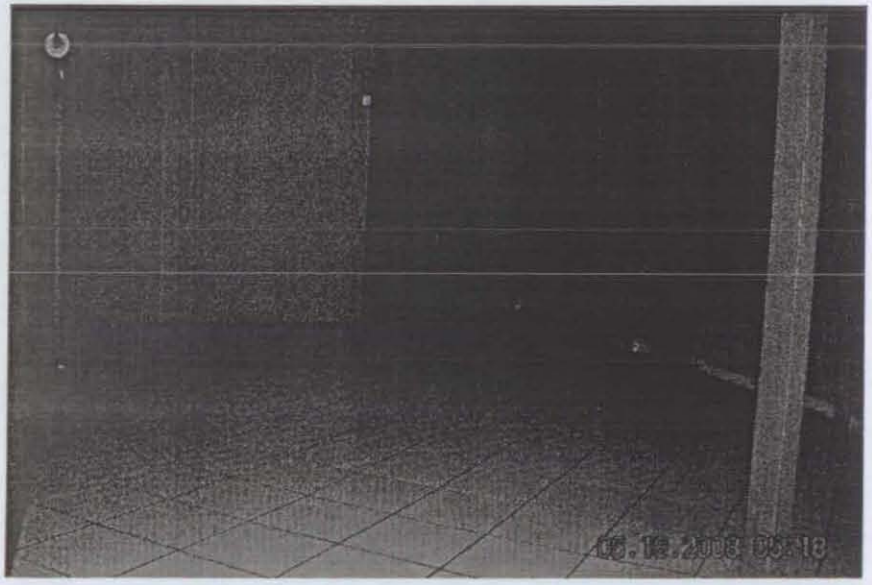


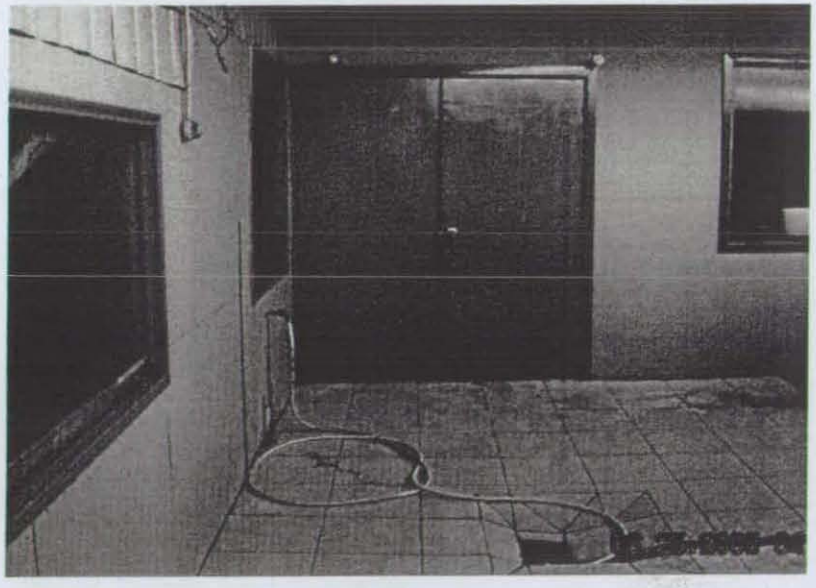


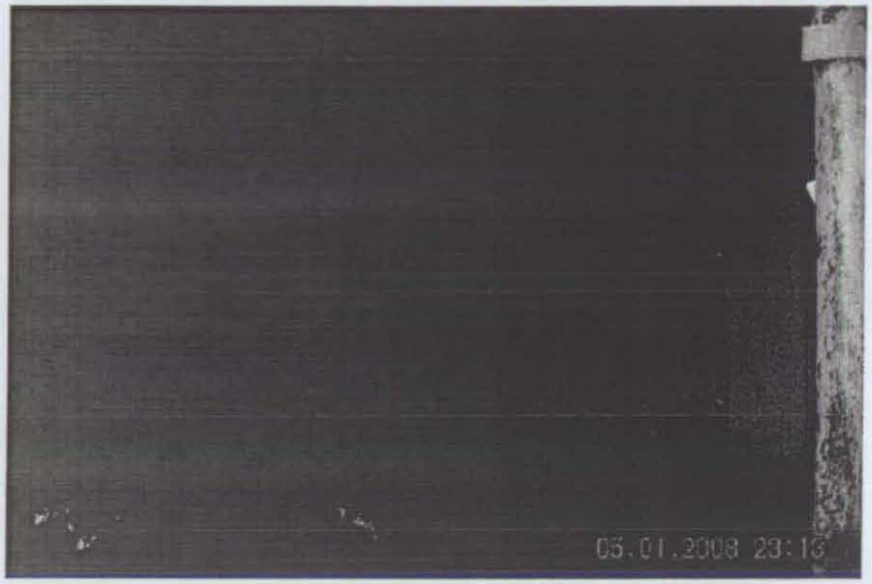











05.01.2008 23:13

8. Impactos y logros del Proyecto

Cuadro 8.1. Impactos Productivos, Económicos y Comerciales

Logro	Al inicio del Proyecto	Al final del proyecto	Observaciones
Característica del producto en términos de su:			
Calidad	Si bien los productos tenian una buena calidad, contaban con algunas fallas técnicas como pequeños granos de ingredientes sólidos (como la harina) que no deshacían facilmente, y por lo general quedaban en los productos finales. La dosificación de los productos se realizaba de manera manual, con lo que no se obtenian cantidades exactas de éstos. Otro importante problema eran las burbujas de aire que se producian al envasar los productos de una forma manual y artesanal. Estas eran muy difíciles de eliminar, lo que se traducia en costos, ya que algunos envases se reventaban al tratar eliminarlos.	La calidad técnica actual de los productos es excelente, puesto que se logró mejorar considerablemte aspectos como la homogeneidad de las mezclas. Por otra parte, se logró obtener una dosificación exacta de los productos. Además, se eliminaron todo tipo de burbujas de aire que aparecían al envasar los productos, con esto, el proceso de control de calidad se mejoró bastantemente.	Todos estos cambios se debieron a la adquisición de los equipos semi-automáticos durante el proyecto. Tanto la marmita como la envasadora neumática, permitieron mejorar la calidad propia de los productos, mayor homogeneidad y la disminución de mermas por problemas técnicos.
Valor	Para la Dimel, se percibía un valor de productos de baja calidad, puesto que su presentación era bastante artesanal. Si bien la línea de	Mejoras comerciales y su atractivo diseño de envases y etiquetados hacen que ambas líneas sean atractivas para cada mercado objetivo a los cuales están	La innovación tanto en la imagen corporativa de los productos, como la creación de nuevas variedades lograron crear atractivas líneas de negocios para distintos segmentos de consumidores. Por

	mostazas Cremos, en la región de la Araucanía era reconocida por su excelente calidad, gracias a la gran cantidad de años de existencia, en otros mercados nacionales no tenia un gran valor puesto que su atractivo comercial era bajo.	orientadas satisfacer. Por otra parte, incluir nuevos sabores hace que la línea Cremos Gourmet, llegue a los paladares más exigentes del país.	otra parte, esto permitió acceder a grandes cadenas de supermercados Como Jumbo y Santa Isabel, en donde se compite con reconocidos productos, tanto a nivel nacional como internacional.
Costos de producción	Si bien los costos de producción eran bajos, la distribución de estos hacía que el negocio no fuera atractivo, puesto que para el caso de los encurtidos, era necesario tener capital detenido por mucho tiempo (en promedio 1-2 años)	Disminución de los costos de producción al obtener un aumento en la capacidad productiva y la optimización de recursos necesarios para la elaboración de los productos, logrando economías de escalas.	Los costos de producción bajaron considerablemente gracias a dos factores: conseguir una economía de escala, y la optimización de recursos al apuntar los esfuerzos de la empresa en comercializar las líneas de salsas y eliminar los encurtidos de la producción.
Ventas y/o Ingresos			
Nacional	Durante el año 2007 se obtuvieron ventas de	Hasta octubre de 2008 se obtuvieron ventas de , proyectando alcanzar	Si bien el aumento de las ventas no superá el 17%, al cambio de pasar de tener la mayoría de los ingresos por parte de los encurtidos (sin proyecto) a vender mayoritariamente salsas, ha mejorado la rentabilidad considerablemente, puesto que los costos de producción y almacenamiento de encurtidos son más altos. Por otra parte, en el mercado de los encurtidos sólo se compite por precios y resulta un negocio muy complicado de llevar. Tener atractivas salsas, ya sean en la línea Cremos o Dimel, ha permitido capturar nuevos clientes, y mejorar las ventas a los que ya adquirian los productos.

Internacional	-	-	Durante el año 2008 no se realizaron ventas internacionales, pero se espera que a mediados del 2009 se envie una pequeña cantidad de productos a Perú. Por otra parte, se realizaron reuniones con ejecutivos de Prochile, quienes se mostraron bastante interesados en los productos de la línea Cremos. Invitan a participar de los concursos que ofrece esta institución, con el objetivo de prospectar mercados internacional y visitar ferias gourmet.
Nuevas oportunidades de mercado	Abastecimiento sólo en puntos de venta de la Región de la Araucanía y Los Rios. Además era muy difícil concretar nuevos acuerdos comerciales, ya que la capacidad productiva y el atractivo comercial no eran interesantes para potenciales clientes.	Expasión del mercado a distintas regiones del país, gracias a los acuerdos comerciales con distribuidores locales de cada una ellas. En la actualidad se estan distribuyendo productos en la Región de Antofagasta, Bio-Bio, Araucanía, Los Rios y Los Lagos.	Cabe destacar que antes del proyecto un 80% de los ingresos de la empresa eran por la venta de encurtidos y el restante de la línea de salsas. En la actualidad, los porcentajes se han invertido, alcanzando un 80% de los ingresos por ventas de salsas, lo que permitió la expansión a nuevos mercados nacionales.

9. Problemas enfrentados

Cuadro 9.1. Problemas enfrentados y medidas tomadas durante el proyecto

Problema enfrentado	Medidas tomadas	Evaluación
Recorte presupuestario	Adaptar actividades y gastos a nuevo presupuesto	Recorte del presupuesto inicial obtenido por a Esto modificó las actividades y gastos asociados al proyecto, pero en general no tuvo grandes consecuencias. Se recomienda evaluar la posibilidad de indicar que montos máximos se pueden solicitar para cada ítem del proyecto.
Comienzo rendición en línea	Esperar puesta en marcha	Las rendiciones en línea fueron muy simples y expeditas, sólo con algunos problemas al inicio, los cuales se solucionaron a medida que avanzó el proyecto y gracias a la buena disposición de los ejecutivos responsables del mismo.

Nota: Afortunadamente el proyecto se desarrollo sin mayores inconvenientes ni problemas, con lo que se facilitó el desarrollo de las actividades.

Otros Aspectos de Interés

Debido a que el sistema de rendición no permitió agregar más aportes realizados por la empresa, se adjuntan facturas de compras realizadas para la normal operación del negocio. Con esto se demuestra que el aporte propuesto se superó de manera amplia.

Conclusiones y recomendaciones

Participar en experiencias como estas, en donde se adjudican recursos para cofinanciar un emprendimiento, han llevado a que la empresa Agroindustria RGR y sus líneas de negocios Mostazas Cremos y Salsas Dimel, tengan el mejor despegue comercial desde sus inicios. Si bien, hay momentos en que se cuestiona si todo el esfuerzo por llevar un emprendimiento y llegar a tener éxito vale la pena, este proyecto a permitido tomar nuevas fuerzas y mejorar un negocio, que si bien era rentable, no tenía la orientación comercial correcta. Gracias al cambio en la estrategia comercial, líneas de productos, procesos internos, estructuras de costos y mejorar las capacidades y competencias de los recursos humanos de la empresa, que si bien no ha sido un cambio fácil, han tenido como consecuencia un aumento de las ventas con una gran mejora en las rentabilidades, además excelente proyección de crecimiento para los próximos años.

Es vital para las pequeñas y medianas empresas contar con el apoyo y asesorías de agentes externos al negocio (no sólo con recursos financieros), quienes con una mirada distinta pueden generar grandes cambios dentro de las organizaciones.

Es de esperar que en el futuro exista otra fuente de financiamiento que premie a quienes han finalizado sus proyectos de manera satisfactoria, dando mayor continuidad a las mejoras de los productos y procesos, consolidando a las empresas tanto en mercados nacionales como internacionales.

Anexos

a) **Fichas Técnicas:** Se cotrató a Nelson Álvarez, Técnico en Computación e Informática, para la construcción del sitio web corporativo www.cremos.cl

CURRICULUM VITAE

Nombre : NELSON FREDIC ALVAREZ SOTO

Nacionalidad : CHILENA

Estudios Básicos :

Enseñanza básica completa realizada en Osorno
Escuela Nº E - 1178

Estudios Superiores :

Enseñanza media completa realizada en Colegio Jesuita San Mateo de Osorno.

Estudios Superiores :

Enseñanza Superior completa realizada en Osorno
Escuela de Computación e Informática de Osorno.
Titulo Técnico en Computación e Informática.

Otros Estudios :

Curso de Capacitación Planilla Electrónica Lotus 1-2-3 Realizado en Crecic de Temuco.

Curso de Capacitación DBase III Bases de Datos Realizado en Crecic de Temuco.

Curso de Capacitación FoxBase Mono/Multi Usuario Bases de Datos realizados en Crecic de Temuco.

Seminario **Administración de Redes Novell**, dictado por Fundación Epson Chile en la Universidad de la Frontera de Temuco.

Curso Capacitación **Redes Locales de Computadores** dictado por el Colegio de Ingenieros de Chile, zonal Temuco, en la Universidad de la Frontera de Temuco.

Curso Capacitación Herramienta de Programación I-CASE GeneXus for DOS, dictado por Technologies en la **Universidad Tecnológica de Santiago**.

Curso de Capacitación Lenguaje de Programación Visual Basic, dictado por el **Colegio de Ingenieros de Chile**, zonal Temuco, en la Universidad de la Frontera de Temuco.

Curso Capacitación Herramienta de Programación I-Case GeneXus for Windows, dictado por Technologies en la **Universidad Tecnológica de Santiago.**

Curso de Capacitación Redes de Computadores y Protocolo TCP/IP, dictado por el Colegio de Ingenieros de Chile, zonal Temuco, en la **Universidad de La Frontera** de Temuco.

Curso Genexus Internet dictado por **Technologies & Solutions Ltda.** Santiago.

- HTML 4.0.
- Nociones de JavaScript; Flash y Applets
- Generación de Aplicaciones WEB con Visual Basic Access y Genexus 7.0
- Generación de Aplicaciones WEB con Visual Basic Cliente/Servidor y Genexus 7.0
- Generación de Aplicaciones WEB con C/SQL y GeneXus 7.0
- Integración de Flash, Applets y JavaScript con GeneXus 7.0.
- Taller fue realizado en tres capas Browser(IE 5.0) ; Aplicación(Servidor IIS) y Bases de Datos (SQL/SERVER 7.0)

Otros Cursos :

Curso de Capacitación Administración Eficiente de Bodega, dictado por **Capacit Temuco**.
(Analisis y Desarrollo de Sistema de Existencias)

Curso de Capacitación sobre Ley de Higiene y Seguridad Industrial para Comites Paritarios, dictado por la **Asociación Chilena de Seguridad.**
(Cargo desempeñado : Presidente Comité Paritario)

Antecedentes Laborales :

1985 - 1986 Administrativo Gerencia Zonal Osorno de Tiendas ABC. con funciones en :

- Manejo Plan de Cuentas.
- Control de Cajas Sucursales
- Control de Existencias

1986 - 1987 Administrativo Local C.C. 71 Temuco Tiendas ABC con funciones en :

- Manejo de Créditos
- Cobranza
- Control Plan de Ctas., Caja, Existencia.

1987 - 1993 Jefe Depto. de Computación Sociedad Escobillera la Estrella.
- Realizando Análisis y Desarrollo e Implantación de SIA.
- Realizando Análisis de Adquisición e Implementación de Red Local.

- Desarrollando e Implantando :
  - Sistema de Cta.Cte. Clientes
  - Sistema de Cta. Cte. Proveedores
  - Sistema Control de Existencias.
  - Sistema Control de Cobranzas
  - Sistema de Facturación
  - Sistema de Remuneraciones.

1993 – Mayo 2005 Encargado del Depto. de Informática Grandes Tiendas Dux.

- Realizando Análisis de Adquisición e Implementación de Red Local (Novell)
- Mantención de PC's
- Configuración Puntos de Red
- Configuración y Mantención de Servidores
- Desarrollando e Implantando Sistemas con Genexus para plataformas Visual Foxpro, Visual Basic y SQL.
  - Sistemas de Créditos
  - Cuentas Corrientes Clientes
  - Sistema de Cobranzas
  - Sistema Telecobranza
  - Sistema de Abastecimientos
  - Sistema de Existencias (Codigo de Barras)
  - Puntos de Ventas
  - Contabilidad
  - Sistema de Remuneraciones

- Creación, desarrollo y mantención Pagina Web Dux.

Agosto 2005 – Mayo 2007 Encargado del Depto. de Informática Comercial Frindt S.A. (Frisa Trading).

- Mantención de Red Local (Novell)
- Mantención de PC's
- Configuración Puntos de Red
- Desarrollo de Aplicaciones a Medida
- Implantación y Configuración de Software Manager ERP
- Creación, desarrollo y mantención Portal Web Frisa.

Actualmente Independiente ejerciendo en el área informática lo que se indica :

- Análisis y Desarrollo Informático
- Desarrollo Web
- Desarrollo de Sistemas a Medida
- Soporte Integral

Otros Antecedentes :

Conocimientos y dominios Adquiridos en:

Planillas de Calculos DOS y WINDOWS :

Procesadores de Textos DOS / WINDOWS:

Lenguajes DOS / WINDOWS :

Dbase IV
FoxPro
Clipper 5.0 al 5.03
GeneXus for DOS
GeneXus for Windows Ver. 3.0 a la 8.0
Visual Basic
Visual Foxpro
Sql Server 7.0

Utilitarios DOS / WINDOWS :

Sistemas Operativos

DOS
WINDOWS 95,98,2000
WINDOWS 2000 SERVER

Administradores de Redes :

ManageWise 2.1 for Novell

Redes de Areas Locales :

Lantastic 4.01 for DOS
Lantastic 6.0 for WINDOWS
Novell Netware 3.11 - 3.12 – 4.0
Novell Enterprise

Software de Desarrollo Web:

- Macromedia Dreamweaver
- Herramientas Desarrollo Flash

Software de Produccion Web

- WebSite X5
- Web Easy 6.0

Nelson F. Álvarez Soto