



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA SOCIAL
Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA
EMPRESA DE LACTEOS “LACTOFINO” DE LA
CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2018 – 2021”**

*TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO EN INGENIERA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*

AUTORA:

Katty Amparito Maza Robles

DIRECTORA:

Ing. Lucia Valverde

1859

**Loja – Ecuador
2018**

CERTIFICACIÓN

ING. LUCIA VALVERDE. MAE

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, DE LA FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICO:

Haber dirigido el proceso investigativo de la señora: KATTY AMPARITO MAZA ROBLES, cuyo tema se titula: **"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE LACTEOS "LACTOFINO" DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2018 – 2021"**, el mismo que ha culminado de conformidad con el cronograma establecido, cumpliendo con los aspectos de fondo y de forma exigidos en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, por tal razón autorizo su presentación para los trámites correspondientes.

Particular que certifico para los fines pertinentes.

Atentamente;



**ING. LUCIA VALVERDE. MAE
DIRECTORA DE TESIS**

Loja, marzo de 2018

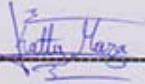
AUTORÍA

Yo, KATTY AMPARITO MAZA ROBLES, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio institucional – Biblioteca Virtual.

Autora: Katty Amparito Maza Robles.

Firma: _____



Cédula: 0706385895

Fecha: Loja marzo 2018.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Katty Amparito Maza Robles, declaro ser autora de la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE LACTEOS “LACTOFINO” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2018 – 2021”** que se elaboró como requisito para optar el grado de INGENIERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Digital Institucional (RDI).

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los nueve días del mes de julio del dos mil dieciocho, firma la autora.

Firma:  _____

Autora: Katty Amparito Maza Robles.

Cedula: 0706385895

Dirección: Loja, San Cayetano Alto.

Correo electrónico: katiismaza@hotmail.com

Celular: 0987369402.

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora de Tesis: Ing. Lucia Valverde, MAE.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Manuel Enrique Pasaca Mora Mg. Sc.	Presidente
Ing. Juan Román Encalada Orozco MAE.	Vocal
Ing. Talía Del Rocío Quizhpe Salazar MAE.	Vocal

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo y sacrificio depositado en el desarrollo de este presente trabajo, primeramente a Dios por brindarme salud, fortaleza y sabiduría en el trayecto de mi vida estudiantil para poder culminar con éxito mi carrera profesional.

A mi querida mamita la Sra. Delmira Robles, quien es mi ejemplo de perseverancia para lograr todas mis metas propuestas.

A mi amado esposo el Sr. Ángel Coronel, que ha sido el impulso durante toda mi carrera y un pilar importante para la culminación de la misma, con su apoyo y amor incondicional.

A mi hijo Daniel Coronel, quien es el motor de mi vida, el regalo más grande e invaluable que Dios me ha regalado, mi fuente de inspiración para superarme cada día.

De igual manera a los docentes de la Universidad Nacional de Loja, los cuales me brindaron sus conocimientos e hicieron posible mi formación profesional.

Katty Amparito Maza Robles

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a la Carrera de Administración de empresas, en especial a los docentes por la formación académica, profesional y apoyo brindado a lo largo del pensum de estudios durante estos cinco años.

Mi gratitud a la Ing. Lucia Valverde, Directora de tesis; por su acertada dirección, en el desarrollo del presente trabajo.

Un agradecimiento sincero al Sr. Ángel Coronel gerente propietario de la empresa LACTOFINO, por su gentil colaboración al haberme facilitado toda la información que fuera necesaria para el desarrollo del presente trabajo de tesis.

De manera especial a Dios, a mi madre y a mi esposo que son quienes han estado presentes en mi recorrido académico, brindándome de manera incondicional su apoyo en el cumplimiento de esta meta trazada en mi vida como parte de mi formación profesional.

Katty Amparito Maza Robles

a. TÍTULO

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA
EMPRESA DE LACTEOS “LACTOFINO” DE LA CIUDAD
DE LOJA, PERIODO 2018 – 2021”**

b. RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa “LACTOFINO” de la ciudad de Loja.

Para la elaboración del trabajo de tesis, se utilizó un procedimiento para el logro de los objetivos; mismo que consta, del método deductivo para efectuar el análisis de los factores PESTE y de las 5 fuerzas de Michael Porter, con la finalidad de realizar el análisis externo y competitivo de la organización; en el diagnóstico interno se hizo un análisis de cada una de las variables del marketing (producto, precio, plaza, promoción); para este análisis se utilizaron técnicas, como la observación directa, la entrevista dirigida al gerente propietario y dos tipos de encuestas.

En base a los resultados obtenidos, mediante los diferentes análisis realizados del entorno empresarial de la empresa “Lactofino”, se elaboró la matriz EFE, que proporcionó un valor ponderado de 2.62 y la matriz Competitiva con un valor de 2.70, con estos resultados se pudo apreciar que la empresa está posicionada competitivamente y está aprovechando en parte las oportunidades para minimizar el impacto de las amenazas.

Luego mediante el diagnóstico interno, se realizó el análisis de Marketing Mix de la empresa Lactofino, donde se utilizó la matriz BCG para realizar un estudio del portafolio de productos que oferta la misma, donde se evidenció un crecimiento del 43,62% al realizar la comparación de los ingresos del año 2016 y 2017. Así también se pudo destacar que el Yogurt es el producto estrella de la empresa en estudio, ya que cuenta con una participación fuerte del 64,85% en las ventas de la empresa y una participación relativa en el mercado del

2,83%, siendo claro que este es el producto que genera mayores ingresos a la organización. También se determinó las fortalezas y debilidades de la misma, obteniendo como resultado la Matriz EFI con un valor ponderado de 2.94, en el cual se apreció que “Lactofino” se encuentra en un nivel estable ya que existe predominio de las Fortalezas sobre las Debilidades, pero necesita mejorar y aprovechar sus Fortalezas eficientemente para lograr superar las debilidades existentes en la misma.

En la discusión basándome el análisis interno y externo se construyó la Matriz de Alto Impacto (FODA) y se realizó la combinación FO, DO, FA, DA, obteniendo como resultado el planteamiento de 3 objetivos estratégicos y la propuesta de filosofía empresarial, seguidamente se realizó el plan operativo anual, donde se desarrolló los objetivos planteados, los cuales son; el 1er objetivo es la ampliación del canal de comercialización y distribución de la empresa, el 2do objetivo es desarrollar actividades de post venta, el 3er objetivo es elaborar un plan promocional con acciones de publicidad; donde en cada objetivo se pudo plasmar las estrategia, metas, tácticas y tiempos, que permitirán llevar a cabo el plan; de esta manera se elaboró el presupuesto general para la implementación del Plan Estratégico de Marketing, mismo que tiene un costo total de **\$ 5.057,70** dólares.

Finalmente se realizó las conclusiones y recomendaciones pertinentes de la investigación, misma que ha sido formulada atendiendo las necesidades de la empresa “LACTOFINO”, enfocada a permitir el aprovechamiento de los recursos para alcanzar el crecimiento, desarrollo y posicionamiento de la empresa en el mercado.

ABSTRACT

This research has as main objective to elaborate a Strategic Marketing Plan for the company "LACTOFINO" of the city of Loja.

For the preparation of the thesis work, a procedure was used to achieve the objectives; same as it is, of the deductive method to carry out the analysis of the PESTE factors and of the 5 forces of Michael Porter, in order to carry out the external and competitive analysis of the organization; in the internal diagnosis, an analysis was made of each of the marketing variables (product, price, place, promotion); For this analysis techniques were used, such as direct observation, the interview addressed to the owner manager and two types of surveys.

Based on the results obtained, through the different analyzes carried out of the business environment of the company "Lactofino", the EFE matrix was elaborated, which provided a weighted value of 2.62 and the Competitive matrix with a value of 2.70, with these results appreciate that the company is competitively positioned and is taking advantage of opportunities to minimize the impact of threats.

Then, through the internal diagnosis, the analysis of Marketing Mix of the company Lactofino was carried out, where the BCG matrix was used to carry out a study of the portfolio of products that it offers, where a growth of 43.62% was evidenced when performing the comparison of the income of 2016 and 2017. It was also noted that the Yogurt is the flagship product of the company under study, since it has a strong participation of 64.85% in sales of the company and a relative share in the market of 2.83%, being clear that this is the product that generates greater income to the organization. The strengths and weaknesses of the same were also determined, obtaining as a result the Matrix

EFI with a weighted value of 2.94, in which it was appreciated that "Lactofino" is at a stable level since there is a predominance of Strengths over Weaknesses, but it needs to improve and take advantage of its Strengths efficiently to overcome the weaknesses existing in it.

In the discussion based on the internal and external analysis, the High Impact Matrix (SWOT) was built and the FO, DO, FA, DA combination was made, obtaining as a result the approach of 3 strategic objectives and the business philosophy proposal, followed by made the annual operative plan, where the proposed objectives were developed, which are; The first objective is the expansion of the marketing and distribution channel of the company, the second objective is to develop post-sale activities, the third objective is to develop a promotional plan with advertising actions; where in each objective the strategy, goals, tactics and times could be captured, which will allow carrying out the plan; In this way, the general budget for the implementation of the Strategic Marketing Plan was drawn up, which has a total cost of \$ 5,057.70.

Finally, the pertinent conclusions and recommendations of the investigation were made, which has been formulated attending the needs of the company "LACTOFINO", focused on allowing the use of resources to achieve the growth, development and positioning of the company in the market.

c. INTRODUCCIÓN

El marketing en la actualidad es una de las áreas más importantes de la empresa, pues es vital no sólo para su éxito, sino también para su existencia. Su importancia es tal, que sin ella no podríamos conocer al consumidor, y si no lo conocemos, ¿cómo sabemos qué es lo que quiere? El marketing es la conexión entre el consumidor y la empresa, a través de él sabemos qué, cómo, cuándo, y dónde adquiere un producto o un servicio para satisfacer su necesidad.

Por lo que es necesario realizar estos estudios en las empresas, como el que se presenta en el siguiente trabajo, “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE LACTEOS “LACTOFINO” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2018–2021”, el cual constituye una herramienta que dota a la empresa de estrategias que le permitirán elevar su nivel de competitividad en el mercado local para extenderse al mercado exterior.

Siguiendo un procedimiento metodológico adecuado dentro de la planificación estratégica y encuadrada en el esquema normado institucionalmente, el trabajo de investigación se desarrolló de la siguiente manera:

Este trabajo se inició con: **Título:** “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE LACTEOS “LACTOFINO” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2018–2021”, síntesis general del contenido de estudio efectuado; **Resumen**, en castellano y traducido al inglés, abarca dentro de su contenido el objetivo general del proyecto, la metodología utilizada, los principales resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación y las principales conclusiones; **Introducción**, en la que hago referencia en términos generales a

lo realizado en el presente trabajo de investigación; **Revisión de la Literatura**, misma que fundamenta la teoría que guio el desarrollo del plan estratégico de marketing, facilitando la comprensión del enfoque; **Materiales y Métodos**, describe todos los métodos y técnicas utilizadas para su elaboración; **Resultados**, en este punto se exponen datos relacionados con la empresa, su reseña histórica, nómina del personal, estructura organizacional, entre otros; también se contempla el análisis interno y externo, la matriz FODA y la matriz de Alto impacto; **Discusión**, contiene la propuesta del plan Estratégico de marketing en donde se despliegan los planes operativos propuestos; **Conclusiones**, formuladas en base a los resultados obtenidos; **Recomendaciones**, que constituyen consejos para la adecuada aplicación de la propuesta planteada para la empresa; **Bibliografía**, que detalla cada una de las fuentes de investigación, tanto de libros como de páginas web; y los **Anexos**, en donde se adjunta información de apoyo, integrada por la ficha de resumen del proyecto de tesis, el formato de la entrevista realizada al gerente propietario de la empresa, al igual que constan los dos formatos de las encuestas que fueron aplicadas tanto a los empleados de la organización como a los clientes fijos (intermediarios) de la empresa “Lactofino”.

d. REVISIÓN DE LA LITERATURA

d.1. MARCO REFERENCIAL

Los estudios similares ayudan al investigador a identificar nuevas líneas y áreas de investigación por tal motivo se toma en cuenta trabajos relacionados tales como:

(SILVA, 2013). En la tesis titulada **“PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA PASTEURIZADORA GONZANAMALAC CIA. LTDA. DEL CANTON GONZANAMA DE LA PROVINCIA DE LOJA”**; dirigida por la Ing. Com. Lolyta Hualpa, elaborada por la señora Imelda Rosalía Espinosa Silva, en la Universidad Nacional de Loja, modalidad de estudios a distancia; tiene como objetivo Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa pasteurizadora “Gonzanamalac Cía. Ltda.”, del Cantón Gonzanamá de la Provincia de Loja., que permita mejorar su desarrollo y posicionamiento en el mercado regional de la provincia de Loja y llegar con la producción a las provincias vecinas de sur del país, en el desarrollo del mismo partió de un diagnostico situacional tanto interno como externo siendo imprescindible en la determinación de acciones que conllevarán a la empresa a buscar la calidad total mediante el mejoramiento continuo. La parte esencial de este instrumento lo constituye las estrategias planteadas para alcanzar un notable posicionamiento basado en los elementos del marketing, los planes de acción, los costos que involucra su aplicación y finalmente los beneficios económicos que generará para la empresa. En definitiva el Plan de Marketing que propone la autora de este trabajo se orienta a cumplir ciertas estrategias que ayudan al desarrollo y posición amiento por ende logro de mayores ventas en un mercado competitivo en el que se encuentra la empresa Gonzanamalac.

(ROBLES, 2017). En la tesis titulada **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA COPIADORA D’SANTY’S, DE LA CIUDAD DE LOJA”**, dirigida por el Ing. Ney Alfredo Gallardo, MAE, realizada por la señorita Karen Liliana Moreno Robles, en la Universidad Nacional de Loja, tuvo como finalidad elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la copiadora D’santy’s, que permita delimitar sus prioridades y sus objetivos, el cual constituye una herramienta que dota a la copiadora de estrategias que le permitirán elevar su nivel de competitividad en el mercado local para extenderse al mercado exterior, mediante un análisis externo e interno, análisis competitivo y la investigación de mercado, de esta manera y en base a todos los análisis realizados se elaboró la propuesta de marketing, enfocada a permitir el aprovechamiento de los recursos que garanticen alcanzar la rentabilidad deseada para la empresa.

(CELI, 2017). En la tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA CARLOS ARMANDO CARCHI DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”**, dirigida por el Ing. Com. Sergio Mauricio León Pineda, realizada por el señor Carlos Alberto Izquierdo Celi, en la Universidad Nacional de Loja, tiene como objetivo general establecer estrategias de marketing para la empresa Carlos Armando Carchi de la ciudad de Loja., y para la realización del presente trabajo se plantearon los siguientes objetivos específicos: Realizar el diagnostico situacional de la empresa; efectuar un análisis de los factores Externos (Amenazas y Oportunidades), que inciden en la actividad desarrollada por la empresa investigada; realizar un análisis de los factores Internos, fortalezas y debilidades, de la empresa; determinar la matriz FODA; elaborar la matriz de alto impacto, en base al cruce de fortalezas,

debilidades, amenazas y oportunidades; estructurar y desarrollar los objetivos estratégicos para la empresa, que le permita alcanzar sus objetivos planteados, dado que limita la cobertura de su producto, impide contar con una fuerza de ventas para lograr un mayor posicionamiento en el mercado y llegar a los clientes actuales y potenciales de una manera eficiente y eficaz.

Definición de Empresa.

Según (Julio Garcia y Cristoval Casanueva), autores del libro “Practicas de la Gestión Empresarial”, definen la empresa como: “una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporcionan bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.

Las empresas con el fin de conseguir que las tareas se ejecuten de la mejor manera posible y utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos, está integrada por:

- **Materiales.-** Recursos necesarios para ejecutar las operaciones básicas de las empresas. Constituyen espacios físicos, los predios, los edificios y los terrenos, el proceso productivo, la tecnología que los orienta y los procesos y métodos de trabajo dirigidos a la producción de bienes y servicios elaborados por la empresa.
- **Financieros:** se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja, financiación, toda forma de efectivo. De disponibilidad inmediata para enfrentar los compromisos de la empresa.

- Humanos.- personas que ingresan, permanecen y participan en la empresa, cualquiera que sea el nivel jerárquico o la tarea que desempeñen.

Clasificación de las empresas

Las empresas se pueden clasificar de diferentes formas, entre las más comunes tenemos:

- ✓ **Por la actividad o giro.**
 - Comerciales
 - Industriales
 - De servicios
 - Artesanales
 - Agropecuarios
 - Forestales
 - Mineras
 - Pesqueras
 - Turísticas
 - Constructoras
 - Transporte
- ✓ **Por su capacidad de producción**
 - Microempresas
 - Pequeña empresa
 - Mediana empresa
 - Grande empresa
- ✓ **Por el sector al que pertenecen**
 - Públicas
 - Privadas
- ✓ **Por su constitución Legal**

- Compañía anónima
- Compañía en Nombre Colectivo
- Compañía en Comandita Simple
- Compañía en Comandita por Acciones
- Compañía de Responsabilidad Limitada
- Compañía de Economía Mixta

Que son los lácteos.

Los lácteos son un grupo de alimentos con un alto contenido en proteínas. El código alimentario español define la leche natural como un producto íntegro, sin adulterar y sin residuos de calostro del ordeño, regular completo e ininterrumpido, de las hembras mamíferas domesticadas, sanas y bien alimentadas.

Gráfico N° 1
Leche



Fuente: <https://thumbs.dreamstime.com/t/milk-splash-16465721.jpg>

Leche es el producto higiénicamente obtenido de la secreción de la glándula mamaria de la hembra sana de los mamíferos, destinada a la alimentación de la cría. Ese producto debe estar libre de contaminantes o calostros y cumplir con algunas características físicas, químicas y microbiológicas establecidas.

Esas características se relacionan con aspectos como la densidad, índice

crioscópico y de refracción, acidez titulable, contenido de sólidos grasos y no grasos, cantidad de leucocitos, gérmenes, patógenos, presencia de antisépticos, antibióticos y alcalinos. Este producto tiene a la especie animal, color, olor y sabor característicos, la leche no es el alimento perfecto, pero si el más completo de la naturaleza.

El hombre ha sabido aprovecharse de la domesticación de algunos animales para utilizar la leche que producen en la alimentación de sus hijos y la propia. La leche de vaca y en segundo lugar la de cabra, son las más utilizadas en nuestros medio. La leche es un conjunto de elementos que permanecen juntos por medio de un equilibrio físico-químico (Pamela Ruegg, 1999).

Yogurt

Gráfico N° 2



Fuente: <https://thumbs.dreamstime.com/z/iogurte-natural-e-de-fruto-na-garrafa-de-vidro-horizontal-63544885.jpg>

El yogur es un producto popular entre los consumidores, que se obtiene de la fermentación de la leche por microorganismos específicos (streptococcus, thermophilus y lactobacillus bulgaricus). Es altamente nutritivo sabroso y fácil digestión. Su consumo en la actualidad se ha llevado en aumento por lo que el mercado lo demanda. Las bacterias ácido-lácticas constituyen un vasto conjunto de microorganismos benignos, dotados de

propiedades similares, que fabrican ácido láctico como producto final del proceso de fermentación.

Gracias a la elaboración del yogurt y otros productos lácteos fermentados, las bacterias ácido-lácticas seguirán representando un filón de explotación como cultivos probióticos. Éstas se complementan con las bacterias presentes en nuestra flora intestinal y contribuyen al buen funcionamiento del aparato digestivo.

La acción de estas bacterias desencadena un proceso microbiano por el cual la lactosa (el azúcar de la leche) se transforma en ácido láctico. A medida que el ácido se acumula, la estructura de las proteínas de la leche va modificándose (van cuajando), y lo mismo ocurre con la textura del producto. Existen otras variables, como la temperatura y la composición de la leche, que influyen en las cualidades particulares de los distintos productos resultantes.

Una de las propiedades más destacables del yogurt es su capacidad de regenerar la flora intestinal, la cual se ve muy afectada por una mala alimentación y sobre todo, por infecciones y abuso de medicamentos como los antibióticos.

Gráfico N° 3 Quesos



Fuente: <https://espaciohumano.com/wp-content/uploads/2013/02/quesos.jpg>

Queso es el producto fresco o maduro, sólido o semisólido, que resulta de la coagulación de la leche natural (entera), de la desnatada total o parcialmente, de la nata, del suero de mantequilla, o de una mezcla de algunos de todos estos productos, por la acción del cuajo u otros coagulantes apropiados, seguida del desuerado del coágulo obtenido. Este coágulo, llamado cuajada, está constituido de un entramado o “esqueleto” de proteína, la caseína, que retiene la materia grasa y una parte más o menos grande de la fase acuosa de la leche, llamada lactosuero.

La masa obtenida puede ser consumida como tal, bajo la categoría de queso fresco o sufrir una serie de transformaciones que le hacen adquirir caracteres organolépticos específicos, constituyendo el queso maduro.

d.2. MARCO TEORICO

EL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

El plan estratégico de marketing, es una herramienta de gestión por la que se relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora donde la empresa establece qué objetivos quiere alcanzar en base a un diagnóstico situacional interno y externo. (Hoyos, 2013, pág. 3)

La Planeación Estratégica de Marketing es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Martínez, 2012, pág. 4)

Ventajas de la planeación de marketing.

Según los autores (Laura Fischer y Jorge Espejo, 2004), existen al menos cinco ventajas que resultan de la planeación:

- Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing.
- Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
- Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.
- Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.

Cobertura del Plan Estratégico de Marketing:

“A diferencia del Plan Anual de Marketing que se suele elaborar para cada marca, división, mercados meta importantes y/o temporadas específicas, el plan estratégico de marketing se elabora para toda la compañía”.

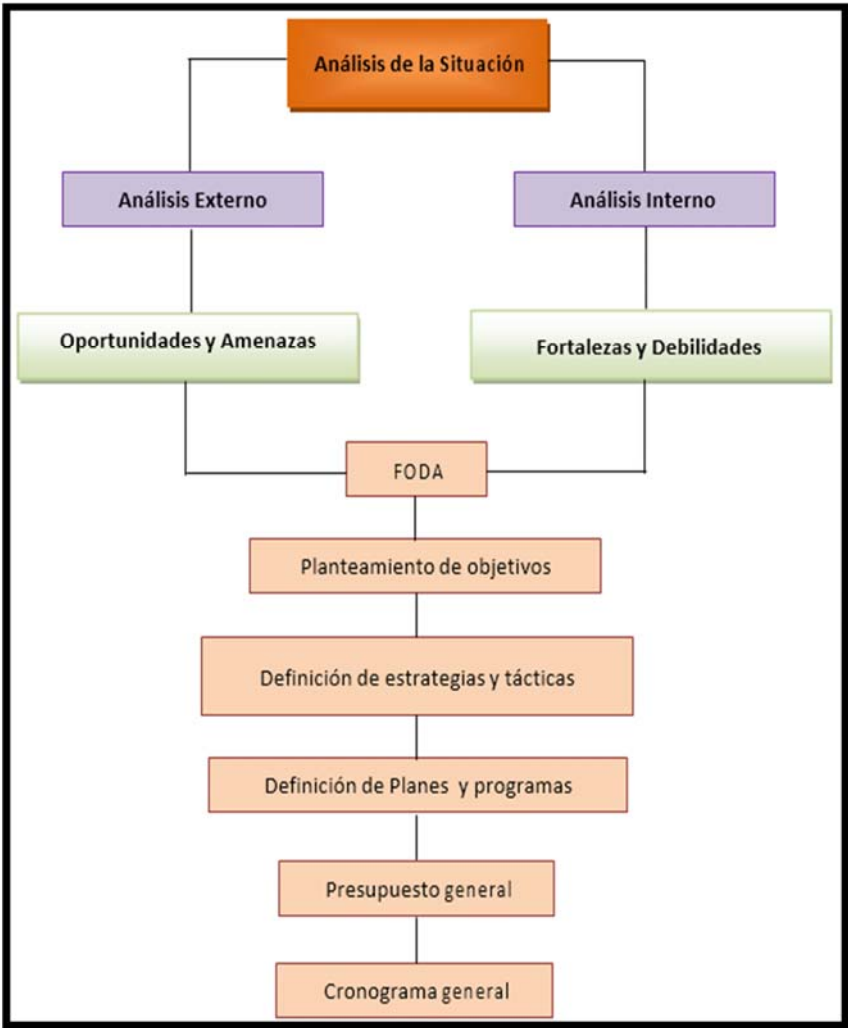
Alcance del Plan Estratégico de Marketing:

El plan estratégico de marketing, se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual, se parte para definir las metas a corto plazo, se analiza y revisa cada año debido a que el ambiente cambia con rapidez. Este plan es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa. (Cohen, 2012, pág. 10).

Estructura para elaborar un plan de estratégico de marketing

Uno de los modelos que se ha considerado para elaborar un plan estratégico de marketing es el que presenta Hoyos (2013, pág. 43).

Gráfico N° 4
Estructura de un plan.



Fuente: Ricardo Hoyos 2013
Elaboración: La Autora.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACION.

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno (Melchor, 2012, pág. 3)

Gráfico N° 5
Entorno de la empresa



Fuente: <https://renatamarciniak.files.wordpress.com/2014/06/entorno-de-la-empresa.jpg>

En este apartado se presenta la información relevante de ventas, costos, mercado, competidores y las diferentes fuerzas del macroentorno, se puede incluir la información histórica pertinente para ofrecer un contexto de la situación, ya que toda esta información se utiliza para elaborar un análisis general (Kotler & Lane, 2009, pág. 60).

1.1. ANÁLISIS EXTERNO

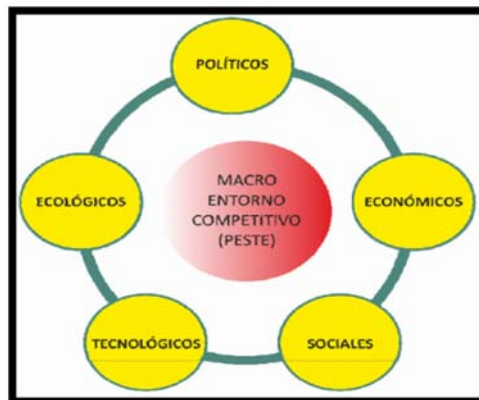
El análisis del ambiente externo tiene por objeto estudiar las características del mercado cambiante las cuales son de índole no controlable lo que facilitará aprovechar las oportunidades y tratar de eliminar las amenazas; en cambio el análisis del ambiente interno por su parte tiene como propósito exponer las características de la empresa que son controlables aspectos que permitirán optimizar las fortalezas y controlar las debilidades (Melchor, 2012, pág. 4)

- El **macroentorno** recoge los aspectos que afectan de forma global a la empresa y a todo su microentorno. Estas fuerzas se concretan en factores físicos, demográficos, económicos, tecnológicos, socioculturales y político - legales.
- El **microentorno** incide de forma más directa en la relación de intercambio entre la empresa y sus clientes. Está conformado por cuatro actores: los proveedores, los competidores, los intermediarios y los consumidores.

1.1.1. ANÁLISIS PESTE

Según D'Alesio (2008) La auditoría externa considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, los mercados y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis:

Gráfico N° 6
Análisis PESTE



Fuente: D'Alesio (2008).

✓ **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Son las fuerzas que determinan las reglas tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las

variables más importantes del análisis externo, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y de sus competidores (D'Alesio, 2008).

✓ **Fuerzas económicas y financieras**

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (D'Alesio, 2008).

✓ **Fuerzas sociales, culturales y demográficas**

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización (D'Alesio, 2008).

Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

✓ **Fuerzas tecnológicas y científicas**

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del proceso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución (D'Alesio, 2008).

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos de una industria y hacen que productos, bienes y servicios existentes resulten obsoletos.

✓ **Fuerzas ecológicas y ambientales**

Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias acidas, el efecto invernadero, combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos y el almacenaje de desperdicios radioactivos (D'Alesio, 2008).

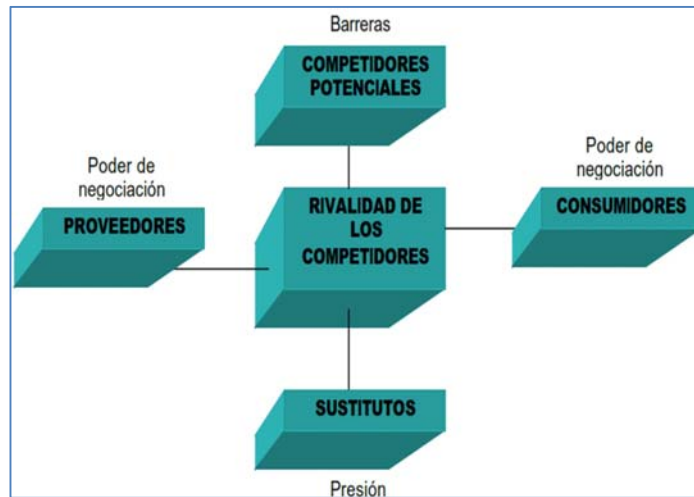
1.1.2. LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

“Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por (Porter., 1980), en su libro “Ser Competitivo”.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Gráfico N° 7

Las Cinco fuerzas que guían la Competencia Industrial.



Fuente: Michael E. Porter en su libro Competitive Strategy.

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores” (Martínez, 2012, pág. 41)

2) La rivalidad entre los competidores.

“Permite analizar y conocer que tan grandes y fuertes son sus competidores en relación con la empresa” (Porter, 2010, pág. 92).

3) Poder de negociación de los proveedores.

“Estas organizaciones trabajan de manera estrecha con una empresa para alcanzar metas que los beneficien mutuamente” (Porter, 2010, pág.95).

4) Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes en un entorno competitivo depende de su habilidad para la negociación. Estos pueden de hecho forzar a las empresas a bajar los precios, exigir una mejor calidad o servicios suplementarios, o incluso promover la competencia entre diferentes actores. (Munuera, 2012, pág. 24).

5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

“Se enfoca en el grado en que las alternativas de productos o servicios pueden reemplazar a los bienes o servicios existentes” (Porter, 2010, pág. 94).

1.1.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Según (D, ALESSIO I. F., 2008). La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar como esta una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esta información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial. (Pág. 145)

Según (FRED DAVID Y CHARLES KEPNER), La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo, se debe:

- Seleccionar dos competidores.
- Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores.

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

- 1.- Mayor debilidad
- 2.- Menor debilidad
- 3.- Menor fuerza
- 4.- Mayor fuerza

1.1.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz permite resumir y evaluar la información: política, económica, social, tecnológica, y ecológica como resultado del análisis externo; “para cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas, debiendo así las empresas responder a estos factores de manera ofensiva como defensiva” (Fernández, 2010).

Pasos para desarrollar la matriz (EFE)

D’ALESIO (2008) indica los siguientes pasos para desarrollar la matriz:

- Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa.
- Asignar un peso relativo a cada factor 0,0 (no importante) hasta 1,0 (muy importante).

- El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria.
- Para indicar si efectivamente al actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:
 4 = la respuesta es superior
 3 = la respuesta está por encima del promedio
 2 = la respuesta es promedio
 1 = la respuesta es pobre

**Cuadro
N° 1**

**Modelo de Matriz
EFE**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL			

Fuente: D'Alessio 2008
 Elaboración: La Autora.

1.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno está enfocado a encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. El éxito de la evaluación interna requiere que los gerentes y funcionarios de todas las áreas funcionales aporten sus ideas, experiencia, información conocida. La clave del éxito es la

coordinación y entendimiento efectivos entre los gerentes y funcionarios clave de todas las áreas funcionales del negocio (D'Alesio, 2008).

En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia.

Cuadro N° 2

Área	Variables
Administración y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Reputación de la alta dirección y sus gerentes - Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial - Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales - Sistema de planeamiento estratégico - Imagen y prestigio de la organización
Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Concentración de las ventas por productos o por consumidores - Política de precios: flexibilidad de precios - Participación de mercado. - Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios - Calidad del servicio al cliente y servicio postventa - Lealtad a la marca - Investigación de mercados: desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados. - Creatividad, eficiencia de la publicidad y de las promociones - <u>Análisis del consumidor y sus preferencias.</u>
Operaciones y logística	<ul style="list-style-type: none"> - Costos de fabricación en la relación a la industria y a los competidores: materiales directos, mano de obra directa, e indirectos de fabricación - Suministros de materiales, directos e indirectos y de productos terminados. - Facilidades de ubicación y diseño de planta - Capacidad de producción y eficiencia de fabricación - Eficiencia del equipamiento (activos fijos productivos): relación costo/beneficio - Efectividad de los procesos en el control de la cantidad, de la calidad, del diseño, y de los costos.

Fuente: Evaluación interna- (D'Alessio Ipinza, 2008)

Elaboración: La Autora.

1.2.1. ANÁLISIS FODA

Es un análisis basado en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en la organización, de ahí las siglas de su nombre FODA. “El análisis FODA se realiza observando y describiendo como las fortalezas y debilidades del negocio interactúan con las amenazas y oportunidades que encontramos en el mercado o entorno en el cual está enmarcado nuestro negocio” (Medina & Rojas, 2012).

El análisis FODA permite entender mejor cuales son los factores internos y externos que influyen favorablemente o desfavorablemente en el desempeño de la organización.

- **Fortalezas:** Elementos positivos que posee un negocio y que constituyen los recursos para la consecución de objetivos. Algunos ejemplos pueden ser: claridad de objetivos, capacitación y motivación recibida, formalidad en los tratos, etc.
- **Debilidades:** Factores negativos que se tienen y que se constituyen en barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, informalidad, poca ética, desorden, etc.
- **Oportunidades:** elementos del ambiente que el negocio puede o debería aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad desatendida en el mercado.

- **Amenazas:** aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos si no se previene o trabaja para evitarlos. Entre estos se tiene: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica, etc.

1.2.2. MATRIZ DE ALTO IMPACTO (FODA)

Gráfico N° 8

VISIÓN · MISIÓN · VALORES		
Análisis interno Análisis externo	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas 1. 2. 3. 4.	DEBILIDADES-D Liste las debilidades 1. 2. 3.
	OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maxi-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte Maxi-Mini	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite Mini-Mini

Fuente: D'Alessio 2008

Es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz (D'Alesio, 2008).

Hay cuatro estrategias alternativas a seguir, que están basadas en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y del ambiente interno (fuerzas y debilidades), según (D'Alesio, 2008) son:

- La **estrategia DA** está orientada a minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Tal vez requiera que el empresario se asocie con otro para compartir el riesgo.

- La **estrategia DO** pretende minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con ciertas debilidades en algunos aspectos puede reducir o aprovechar las oportunidades del ambiente exterior, tales como la utilización de facilidades de crédito otorgadas por proveedores o la contratación de empleados con habilidades especiales que le ayuden a desarrollarse.
- La **estrategia FA** intenta maximizar las fortalezas de la empresa para afrontar las amenazas del ambiente. Así, el negocio debe usar sus fuerzas de servicio al cliente, administrativas o de mercadotecnia, para enfrentar el riesgo que representa el lanzamiento de un producto nuevo.
- La **estrategia FO** representa la posición más deseable. Se da cuando una empresa puede usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que se le presenten.

1.2.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos “permite de un lado resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y por otro lado ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones en esas áreas” (Fernández, 2010).

Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

Según D’Alesio, (2008) el procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

- Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que influyan fortalezas y debilidades.
- Asignar un valor de 1 – 4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor.
- Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado
- Sumar los pesos ponderados de cada factor
- Determinar el puntaje ponderado total para la organización, los valores son:
 4 = fortaleza mayor 2 = debilidad menor
 3 = fortaleza menor 1 = debilidad mayor

**Cuadro
N° 3
Modelo de Matriz
EFI**

FACT	PESO	VALOR	PONDERACION
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			

Fuente: D'Alessio 2008
 Elaboración: La Autora

Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

1.3. MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

La matriz interna externa es una matriz de portafolio que permite graficar cada una de las divisiones o de los productos de la organización, a su vez se basa en información generada por las matrices de factores internos y externos, teniendo como función facilitar la toma de decisiones.

Su propósito es resumir y evaluar información interna y externa importante en las áreas funcionales de la empresa ofrece mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización multidivisional.

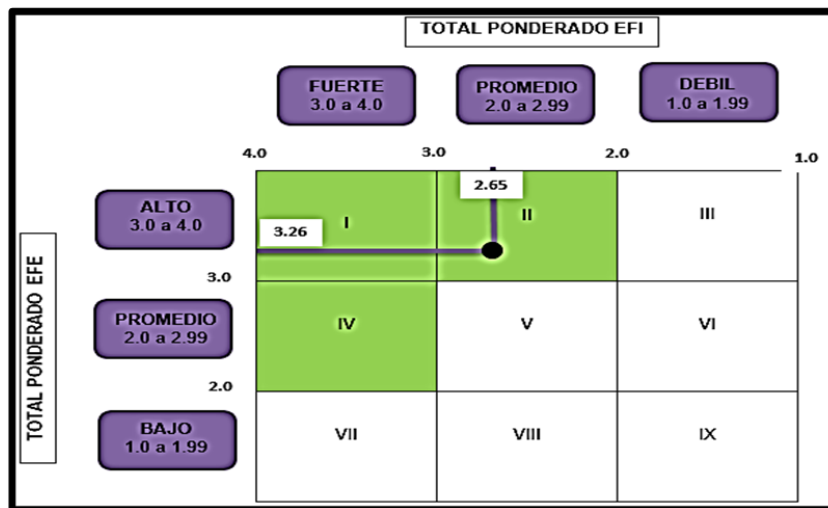
La matriz interna externa se caracteriza por contar con 3 regiones que sugieren estrategias diferentes por las divisiones posicionadas en las celdas.

Cuadro N° 4

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crecer y construir	<ul style="list-style-type: none">• Intensivas• Integración
2	III, V, VII	Retener y Mantener	<ul style="list-style-type: none">• Penetración en el Mercado• Desarrollo de productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	<ul style="list-style-type: none">• Defensivas

Gráfico N° 9

Modelo de matriz de análisis interno y externo



Fuente: Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia, D'Alessio 2008

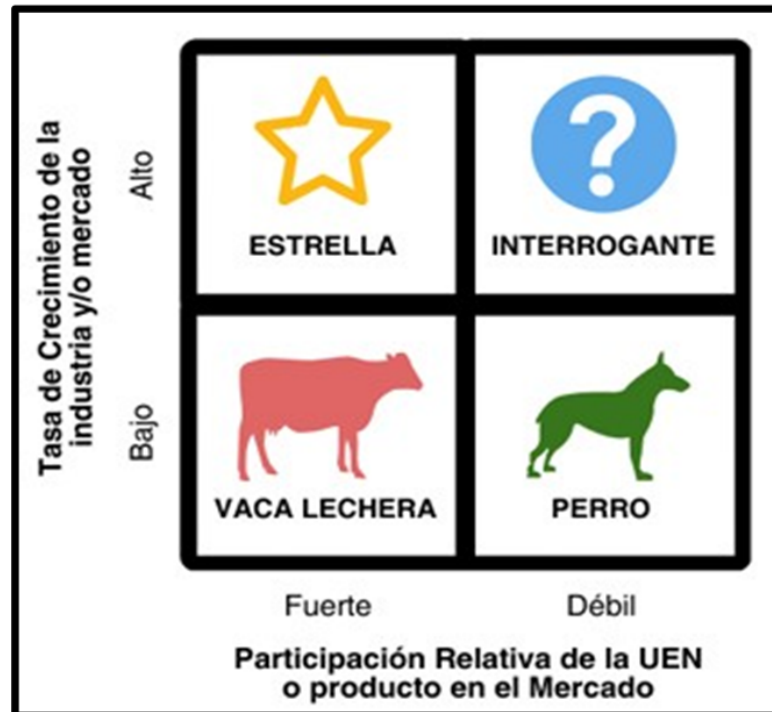
1.4. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz de crecimiento – participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

- **Estrella:** Gran crecimiento y gran participación de mercado.
- **Interrogante:** Gran crecimiento y poca participación de mercado
- **Vaca:** Bajo crecimiento y alta participación de mercado.
- **Perro:** No hay crecimiento y la participación de mercado es baja.

Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

Gráfico N° 10
Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Fuente: D'Alessio 2008

1.5. Filosofía empresarial

- **Misión:** Según (D'Alessio, 2008) La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante ¿Cuál es tu negocio? Y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito. (Pág. 62).
- **Visión:** Según (D'Alessio, 2008) La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así

como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis. (Pág. 61).

- **Valores:** (D'Alessio, 2008) Manifiesta que los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad.

Los valores son indispensables para:

- Moldear los objetivos y propósitos.
 - Definir las intenciones estratégicas. (Págs. 68,69)
- **Políticas:** son la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

1.6. Determinación de los objetivos

Según (González, 2010) Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue condice al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente donde queremos llegar y de qué forma; estos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

1.6.1. Características de los objetivos

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- ✓ **Viables:** Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- ✓ **Concretos y precisos:** Totalmente coherentes con las directrices de la compañía
- ✓ **Consensuados:** Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- ✓ **Flexibles:** Totalmente adaptados a la necesidad del momento.

1.6.2. Objetivos Estratégicos de marketing.

Según (Ballesteros, 2013) En esta etapa el empresario o estratega de marketing debe revisar el análisis, en especial el punto relacionado con el análisis de indicadores el cual debe conducir a determinar primero que indicadores tienen, establecer el estatus, es decir que número están mostrando los indicadores, y determinar si se está o no conforme con la medida que muestra el indicador. En caso de que no esté de acuerdo con los resultados, en esta fase del plan de marketing, la de los objetivos, esta cifra que muestra el indicador hay que convertirla en un objetivo de marketing.

Cuadro N° 5
Objetivos de marketing

Objetivos estratégicos
Share of Mind (Recordación de la marca)
Top Of Mind
Top of Heart (preferencia de la marca)
Participación en el mercado
Posicionamiento
Cobertura geográfica
Crecimiento de las ventas

Fuente: Ricardo Hoyos Ballesteros (Plan de Marketing)
Elaboración: La Autora.

1.6.3. Objetivos operacionales

Según (D'Alessio, 2008) los objetivos a corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. El establecimiento de objetivos de corto plazo, u objetivos anuales, usualmente son una actividad descentralizada que involucra en forma directa a todos los gerentes de una organización. (Pág. 379).

Cuadro N° 6
Objetivos operativos

Ventas
Cartera
Rentabilidad
Lanzamiento de nuevos productos
Vinculación de clientes
Deserción de clientes/retención
Satisfacción
Recuperación de clientes
Deserción de vendedores
Cotizaciones colocadas

Fuente: Ricardo Hoyos Ballesteros (Plan de Marketing)

Elaboración: La Autora

1.7. Elaboración y Selección de estrategias

Según (D'Alessio, 2008) indica que la elaboración y selección de estrategias se inicia una nueva fase en el cual se reorienta la atención de la gerencia hacia la pregunta: ¿Qué hacer con las estrategias identificadas? Esta tarea se desarrolla a través de una etapa denominada implementación estratégica, que es la parte de puesta en marcha del proceso estratégico (Pág. 373).

Por otra parte (González, 2010) manifiesta que las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing estas deberán quedar bien definidas

de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

1.8. Plan de Acción:

Los planes son las acciones realizadas para ejecutar la estrategia de marketing, y concretar las estrategias en programas detallados, dando lugar al denominado marketing-mix (precio, plaza, promoción y producto).

1.8.1. Marketing Mix:

(Kotler P. , 1995). La combinación de cuatro variables conocidas comúnmente como las 4p (producto, precio, plaza y promoción); se la conoce como la mezcla de mercadotecnia o marketing mix. Su objetivo es proporcionar al mercado mayor satisfacción que la ofrecida por los competidores.

❖ Producto

El producto es cualquier cosa que puede ser ofertada al mercado para satisfacer sus necesidades, incluyendo objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Los consumidores tienden a ver los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar un producto la compañía lo primero debe de identificar las necesidades centrales de los consumidores haciendo que el producto los satisfaga, luego desarrollar el producto real y encontrar formas de aumentarlo a fin de crear un conjunto mayor de beneficios, así crear mayor satisfacción a los consumidores.

Todo producto cuenta con un ciclo de vida, definido como el curso de ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas definidas: Desarrollo del Producto, Introducción, Crecimiento, Madurez y Decadencia.

❖ **Precio**

Un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

El precio es considerado un elemento flexible, ya que a diferencia de los productos, este se puede modificar rápidamente.

❖ **Plaza**

La plaza comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta. La mayoría de los productores trabajan con intermediarios para llevar sus productos al mercado. Estos intermediarios su vez, utilizan los canales de distribución consisten en un conjunto de individuos y organizaciones involucradas en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor.

Los canales de distribución hacen posible el flujo de los bienes del productor, a través de los intermediarios y hasta el consumidor.

❖ **Promoción**

La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo.

La mercadotecnia moderna exige más que simplemente desarrollar un buen producto, ponerle un buen precio y ofrecerlo a los clientes meta. Las compañías deben de comunicarse con los clientes actuales y potenciales, sin dejar al azar lo que desean comunicar.

La mezcla de comunicaciones de la mercadotecnia total de una compañía, consiste en la combinación correcta de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y publicidad.

1.8.2. Tres Nuevas P's del Marketing

(Staton, Etzel y Walker, 2007). Algunos cambios han hecho ver a las 4p's insuficientes para ámbitos como los sociales o dentro de la industria de servicio, es por eso que muchos autores han coincidido en agregar 3p's más las cuales son:

- ❖ **Personal:** El personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal. Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios.

- ❖ **Procesos:** Los procesos son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crean un servicio y se entrega a un cliente. La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio.
- ❖ **Presentación:** Los clientes se forman impresiones en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos.
Ayuda
crear el “ambiente” y la “atmósfera” en que se compra o realiza un servicio y a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes.

Cuadro N° 7
Modelo del plan de acción de marketing

PLAN DE ACCIÓN: ÁREA.....				
Estrategia	Acción	Responsable	Plazo	Presupuesto

Fuente: D'Alessio Plan Estratégico
Elaboración: La Autora.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo y objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

1.9. Establecimiento del presupuesto

Es un documento que recoge de manera consolidada los presupuestos de cada una de las actividades o programas diseñados dentro del plan de marketing. (Hoyos, 2013, pág. 70)

Cuadro N° 8
Modelo de presupuesto general

Área: Marketing y Ventas	
Objetivo estratégico	Valor total

Fuente: D'Alessio Plan Estratégico
Elaboración: La Autora.

1.10. El cronograma general de marketing

El cronograma es una herramienta que permite al estratega de marketing ejecutar cada una de las acciones en los momentos oportunos de tal manera que se garantice la consecución de los objetivos. (Hoyos, 2013, pág. 70).

Cuadro N° 9
Modelo de cronograma general de marketing

Objetivo	Tiempo	1				2				3				4			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Fuente: Fernando D'Alessio
Elaboración: La Autora.

d.3. MARCO CONCEPTUAL

Marketing

Según (Amstrong, Philip Kloter y gary, 2012), El Marketing “Es un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales”. Un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

Planificación Estratégica: Es un proceso de análisis, definiciones y llamado a la acción, realizado al interior de la organización de manera consensuada con la participación de la dirección y todo su equipo de coordinación, en el que se construye lo que se conoce como plan estratégico y que se refiere a un documento en el que se plasman las metas y objetivos de la organización junto con las directrices del camino a seguir para alcanzarlas.

Diagnóstico situacional. - es el conocimiento aproximado de las diversas problemáticas de una población objetivo, a partir de la identificación e interpretación de los factores y actores que determinan su situación, un análisis de sus perspectivas y una evaluación de la misma.

Investigación de mercado. - la investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios. El objetivo primordial de la investigación de mercados es el suministrar información, no datos, al proceso de toma de decisiones, a nivel gerencial.

Posicionamiento de mercado. - es una estrategia comercial que pretende conseguir que un producto ocupe un lugar distintivo, relativo a la competencia, en la mente del consumidor. Las estrategias exitosas de posicionamiento se traducen en la adquisición por parte de un "producto" de una ventaja competitiva.

Ventaja competitiva: Se entiende las características o atributos que posee un producto o una marca que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Esta superioridad, allí donde exista, es de

carácter relativo, pues se refiere al competidor mejor situado en el producto mercado.

Sector industrial: Se conoce como industria al conjunto de dos o más organizaciones que producen los mismos productos, sean estos bienes o servicios, y que compiten. Un sector industrial puede ser atractivo según la posibilidad que tiene una organización de obtener mayor o menor rentabilidad, la cual debe sustentarse en factores intrínsecos de la industria.

Valor agregado: Es el valor económico adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. En otras palabras, el valor económico que un determinado proceso productivo añade al que suponen las materias primas utilizadas en su producción.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización y ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó un equipo de cómputo, suministros, materiales y otros instrumentos como la guía de entrevista y dos cuestionarios o encuestas para la obtención de información.

Los métodos utilizados para el logro de los objetivos son:

- ❖ **Método Deductivo:** Este método permitió realizar el análisis PESTE, mediante el estudio de los indicadores de cada factor, así mismo ayudo al momento de analizar las 5 fuerzas de Porter del análisis competitivo, obteniendo de esta manera las oportunidades y amenazas del entorno para con la empresa objeto de estudio.
- ❖ **Método Inductivo:** A través de la utilización de este método se pudo determinar la situación interna de la empresa “Lactofino”, evaluando las fortalezas y debilidades que posee la misma, mediante los datos y referentes compilados, mismos que permitieron la elaboración de la propuesta del Plan Estratégico de Marketing.

Para la recolección de información se utilizaron las siguientes técnicas:

- ❖ **La observación directa.-** Esta técnica permitió observar y conocer aspectos relevantes de la situación actual de la empresa “LACTOFINO”, en cuanto a presentación de productos, infraestructura y espacio físico, higiene y seguridad, con la finalidad de verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, (Ver anexo 2).

- ❖ **Entrevista.-** Se diseñó una entrevista con un total de 54 preguntas abiertas dirigida al gerente propietario de la empresa “Lactofino” respecto a varios factores del análisis externo e interno, para recopilar la información útil, pertinente y verás para el desarrollo de la presente investigación.
- ❖ **Encuesta.-** Se elaboró dos cuestionarios. Una encuesta con 23 preguntas dirigida a los empleados de la empresa “Lactofino” y otra 24 interrogantes que fue aplicada a una muestra representativa de 294 clientes de la empresa, para recabar información real y valiosa, considerando las 4P’s (Producto, Precio, Plaza y Promoción) para generar estrategias que permitan mejorar el posicionamiento de la organización en el mercado.

e.1. PROCESO DE MUESTREO

Población: La población objeto de estudio son los 1115 clientes fijos (intermediarios) de la empresa “LACTOFINO” (autoservicios, tiendas, bodegas, panaderías y escuelas, de acuerdo a los datos registrados del año 2017, los mismos que fueron facilitados por el gerente de la organización.

Cuadro N° 10

NUMERO DE CLIENTES POR SECTOR (AÑO 2017)

Ubicación	Cientes 2017
San Sebastián	242
Sucre	263
El Valle	346
El Sagrario	183
Punzara	21
Carigan	43
Catamayo	17
TOTAL	1115

Fuente: Empresa "Lactofino".

Elaboración: La Autora.

MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró la población objeto de estudio y se aplicó la siguiente formula:

Formula de la muestra.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dónde:

N= Población

e= Error muestral 5%

n = Muestra

Desarrollo de la muestra.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{1115}{1 + 1115(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1115}{1 + 1115(0.0025)}$$

$$n = \frac{1115}{3788}$$

n = 294 Encuestas.

**Cuadro N° 11
DISTRIBUCION MUESTRAL**

Ubicación	Clientes 2015	Factor de proporcionalidad	Muestra	Nro. de Encuestas
San Sebastián	242	21,70	294	64
Sucre	263	23,59	294	69
El Valle	346	31,03	294	91
El Sagrario	183	16,41	294	48
Punzara	21	1,88	294	6
Carigan	43	3,86	294	11
Catamayo	17	1,52	294	4
TOTAL	1115	100,00		294

Fuente: Registro de clientes de la Empresa "Lactofino"
Elaboración: La Autora.

e.2. PROCEDIMIENTO

➤ Objetivo Especifico 1:

Realizar un diagnóstico a lo interno y externo de la empresa evaluando los factores políticos - legales – económicos – sociales - tecnológicos y ambientales que tienen mayor impacto positivo y negativo en el desarrollo y crecimiento de la empresa LACTOFINO.

Para elaborar el diagnóstico externo de la empresa “Lactofino” se procedió mediante el análisis PESTE, determinando las variables que repercuten en la empresa como son; político económico, social, tecnológico y ambiental, a eso identificadas se investigó en bases de datos del país como; el Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censo, entre otras fuentes bibliográficas, así mismo se efectuó un análisis de las 5 fuerzas de Porter, las cuales fueron analizadas en base a los datos obtenidos, con toda la información recabada se pudo determinar cuáles son las oportunidades y amenazas presentes en el contexto de la empresa. Para el análisis del entorno se realizó una entrevista al gerente de la empresa y encuestas a empleados y clientes intermediarios de la organización, para obtener información de las 4P’s, misma que fue obtenida y examinada para realizar las diferentes matrices.

➤ **Objetivo Especifico 2:**

Realizar la propuesta del plan Estratégico de Marketing para la empresa y así coadyuvar al crecimiento de misma.

Para el cumplimiento del objetivo final, se consideró la información recabada de los análisis tanto interno como externo, matrices FODA, y de alto impacto, mediante estrategias planteadas se procedió a elaborar la propuesta del Plan Estratégico de Marketing, el presupuesto y cronograma para los 3 años posteriores, en base a la información obtenida que avala el cumplimiento de cada objetivo estratégico planteado.

f. RESULTADOS

f.1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

En el presente trabajo de investigación, el análisis situacional permitió diagnosticar el contexto y entorno en el cual se desenvuelve la empresa Lactofino, con la finalidad de determinar sus potencialidades y limitaciones.

f.1.1. ANALISIS DEL CONTEXTO NACIONAL (PESTEC O PESTE)

En la realización del presente plan estratégico de marketing se procedió a efectuar el análisis (PESTEC), el mismo que está conformado por variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y culturales, para conocer la situación de la empresa en el mercado y la incidencia de estos factores en el desenvolvimiento de la misma.

❖ Factor político - legal.

El Ecuador es un país políticamente inestable, lo que ha traído incertidumbre e inestabilidad económica, siendo los más perjudicados tanto las familias de escasos recursos como también las microempresas.

Actualmente en Ecuador existen políticas y leyes que rigen la industria y para ello contamos con organismos de control que tienen responsabilidad de entes reguladores como son:

Art. 4.- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

(MAGAP): Será responsable de Inspeccionar y controlar la producción, acopio, transporte y la comercialización en la etapa de producción primaria de la leche, para lo cual deberá:

a) Generar y difundir información y estudios especializados que contribuyan al desarrollo del sector lácteo y que transparente los mercados mediante precio justo en finca.

b) Implementar mecanismos de control en la recolección y transportación de leche cruda a los centros de acopio y/o plantas procesadoras, por el MAGAP a través de AGROCALIDAD.

c) Implementar conjuntamente con el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) instrumentos como fondos de inversión, destinados al desarrollo de la cadena productiva láctea, fomento al consumo, publicidad, promoción y exportaciones de leche, previo informe favorable del Ministerio de Finanzas.

d) Ejecutar operativos conjuntos de verificación sobre la identificación y registro en el sistema de identificación y trazabilidad animal de los animales destinados a la producción de alimentos, en este caso leche.

Art. 5.- Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO):

Será el encargado de apoyar el desarrollo del procesamiento industrial de la leche y derivados lácteos, así como de controlar su calidad, a través de la Subsecretaría de la Calidad, con base en las normas vigentes. Además de fomentar políticas de protección y cumplimiento de los derechos de los consumidores y obligaciones de los proveedores.

Art. 6.- Ministerio de Salud Pública (MSP): A través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), será el responsable de otorgar los registros sanitarios a los productos lácteos y permisos de funcionamiento de las industrias procesadoras de leche y sus derivados. Además inspeccionará, regulará y controlará el componente sanitario de la leche y sus derivados lácteos, desde la recepción de la materia prima en la planta, la industrialización, el transporte y la comercialización.

Análisis:

El cumplimiento de las leyes en sector industrial a nivel nacional, regional y local es uno de los factores que no ha permitido un desenvolvimiento eficiente de las empresas, tomando en cuenta que las leyes, políticas y reglamentos, van acompañados de un gran número de obligaciones tributarias, permisos, obligaciones patronales que influyen negativamente para un buen desenvolvimiento empresarial.

En nuestra ciudad se enmarca un excesivo incremento de competidores informales (productos lácteos elaborados en casa) en el segmento de lácteos debido a que las entidades de control encargadas de regular y verificar la calidad e higiene de los productos y los respectivos permisos de funcionamiento no lo realizan a los productores informales bajo ningún nivel o parámetro.

En base a lo antes mencionado, las políticas dirigidas a las MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) que se encuentran vigentes, inciden negativamente sobre el desarrollo de las mismas ya que su aplicación y control no son los adecuados para generar el progreso de las empresas que se

acogen al cumplimiento de estas políticas, por ende es una **AMENAZA** para la empresa “Lactofino” porque favorecen al crecimiento de mercados informales y limitan la capacidad de operación de los negocios de la industria formal.

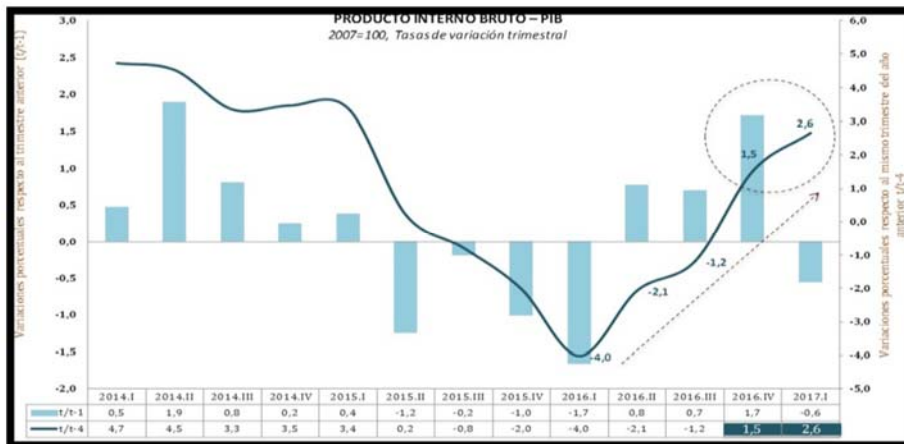
❖ **Factor económico.**

En este factor se analizó los indicadores económicos que intervienen en la situación macroeconómica del país, tomando como principales los siguientes; el PIB, Tasa de Inflación, los Intereses Bancarios, los Impuestos y la tasa de desempleo.

• **Producto Interno Bruto (PIB)**

El **Producto Interno Bruto (PIB)**, En el primer trimestre de 2017, el PIB de Ecuador, a precios constantes, mostró una variación inter anual respecto al primer trimestre de 2016 de 2.6%.

Gráfico N° 11
PIB

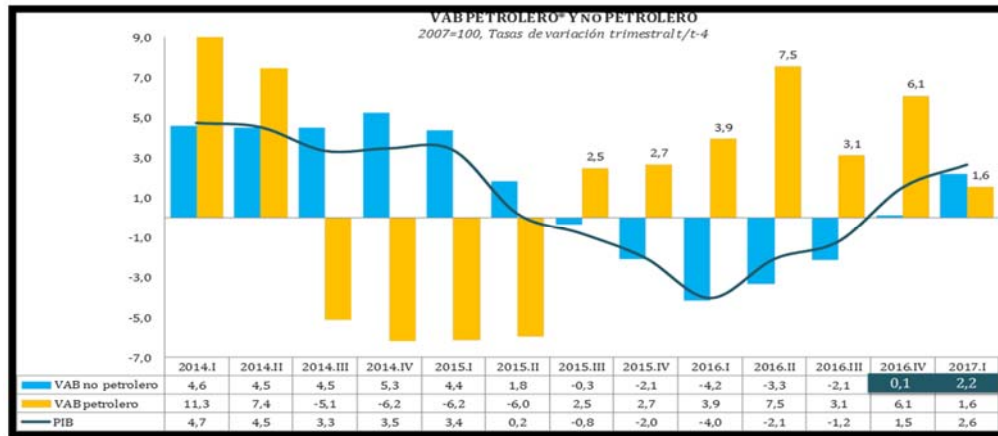


Fuente: Banco central del Ecuador.

El crecimiento económico se impulsa por el VAB No Petrolero, por segundo trimestre consecutivo presenta tasas de variación positivas,

registrando en el primer trimestre de 2017 un aumento de 2.2%. De igual manera, el VAB Petrolero muestra una tasa de variación positiva de 1.6%

Gráfico N° 12
VAB



Fuente: Banco central del Ecuador.

Por su parte, las variables de la demanda presentaron las siguientes tasas de variación interanual: Gasto de consumo final de los hogares, 3.6%; Exportaciones de bienes y servicios, 2.7%; Gasto de consumo final del Gobierno,-0.1%; Formación bruta de capital fijo, -1.9%. En cuanto a las Importaciones, éstas se incrementaron en 6.1% (las mismas que aportan con signo negativo a la variación del PIB).

En cuanto a la variación interanual del PIB (2.6%), las actividades económicas que presentaron una mayor tasa de variación en relación al primer trimestre de 2016 fueron: Refinación de Petróleo, 28.4%; Suministro de electricidad y agua, 22.4%; Pesca (excepto camarón), 11.0%; Actividades de servicios financieros, 5.7%; Comercio, 5.7%; Servicio doméstico, 5.6% y Transporte, 5.3%.

- **Industria en Ecuador**

En lo que a composición se refiere, la elaboración de alimentos y bebidas es la

industria más importante en el país con un peso de 38% dentro del total del producto manufacturero y un producto generado de USD 5.297 millones. A éste le sigue la industria química con un peso de 11%, siendo una actividad considerada prioritaria en las políticas gubernamentales. En tercer lugar se encuentran los productos minerales no metálicos (9%) seguidos por la industria textil y de cuero (7%) y metálica (7%).

**Gráfico N° 13
PIB MANUFACTURERO**



Fuente: Banco Central del Ecuador

A pesar de la importancia que tiene este sector dentro del PIB del país, es uno de los que mayor déficit maneja en relación a las cuentas externas. Esto se da debido a que la mayor parte de la demanda de productos manufacturados se cubre a través de importaciones. Estas importaciones se han incrementado en los últimos años, y en el año 2014 se ubicaron en USD 16.569,31 millones, generando un déficit de USD -12.177,88 millones. Es en este escenario que se aplicaron medidas de restricción comercial a diversos productos manufacturados, las mismas que pueden seguir fortaleciéndose dado el escenario actual, si bien se depende de la respuesta de la OMC a

las medidas ya existentes.

- **Tasa de Inflación.**

Por su parte, **la inflación** anual en diciembre del 2016 fue de 1,12%, y la de diciembre del 2017 fue de ubicó en -0,20%.

Gráfico N° 14
TASA DE INFLACION (ENERO 2018)

FECHA	VALOR
Enero-31-2018	-0.09 %
Diciembre-31-2017	-0.20 %
Noviembre-30-2017	-0.22 %
Octubre-31-2017	-0.09 %
Septiembre-30-2017	-0.03 %
Agosto-31-2017	0.28 %
Julio-31-2017	0.10 %
Junio-30-2017	0.16 %
Mayo-31-2017	1.10 %
Abril-30-2017	1.09 %
Marzo-31-2017	0.96 %
Febrero-28-2017	0.96 %
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

En base a los datos recabados sobre la inflación acumulada del mes de Diciembre del año 2017, se resalta que tiene valor negativo y fue de (-0,20%), así como también se puede mencionar que en Enero del 2018 registra un valor negativo de (-0,09%), menor comparado al mes anterior diciembre del año 2017.

- **Tasas de Interés.**

Las tasas de interés tienen efectos en el crecimiento de una economía a través de su influencia en el ahorro e inversión, así como en los resultados de la Balanza de pagos.

Tasa de Interés Activa: La tasa de interés activa representa la tasa que se paga por un crédito adquirido en una entidad financiera. Las tasas que se presentan a continuación son establecidas por el Banco Central del Ecuador y corresponden al mes de abril del 2018.

Tasa de Interés Pasiva: La tasa de interés pasiva es la tasa de interés que se paga a un usuario por el servicio de ahorros o inversiones realizadas en una entidad financiera. Las tasas siguientes corresponden a abril del 2018.

**Gráfico N° 15
TASAS DE INTERES ACTIVA QUE RIGEN EN EL 2018**

Tasas de Interés			
febrero - 2018			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.76	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.71	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.25	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	7.94	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.41	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.62	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.14	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.81	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.43	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.48	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.48	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista ¹	28.43	Microcrédito Minorista*	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ¹	25.22	Microcrédito de Acumulación Simple*	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ¹	20.17	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	23.50
Inversión Pública	8.02	Inversión Pública	9.33

1. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada se calcula con información del sector financiero privado y de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y mutualistas).

Fuente: Banco Central del Ecuador.

- **Impuestos**

El establecimiento de un **impuesto** supone siempre para quien lo paga una disminución de su renta y por tanto un deterioro de su poder adquisitivo. Por otro lado, algunos impuestos al incidir sobre el precio de los productos que gravan, es posible que los productores deseen pasar la cuenta del pago del impuesto a los consumidores, a través de una elevación en los precios.

Impuesto a bebidas lácteas enfrenta al sector lechero

Las bebidas lácteas con suero de leche están gravadas con el 12% del Impuesto al Valor Agregado (IVA), según consta en la circular del Servicio de Rentas Internas (SRI) del 2016 enviada a ese sector.

“El suero de leche es el componente natural mayoritario de la leche cruda, es decir de la materia prima para elaborar los productos lácteos. La leche espontáneamente se separa en dos componentes: la cuajada, (caseína-grasa-azúcar) con que se elabora el queso y equivale al 10% y el suero de leche, que es el 90% restante”, explica Rafael Vizcarra, director del Centro de la Industria Láctea (CIL).

El organismo ha rechazado la medida al considerar que ningún producto lácteo debe tener obstáculo impositivo ni de distribución para su acceso a la población. Más aún, refiere, cuando el sector viene afectado por una caída en el consumo (pasó de 20,12 litros por persona en el 2014 a 17,67 litros en 2015), lo que –dice– en parte se ha dado como efecto del etiquetado tipo semáforo.

- **Tasa de Desempleo.**

El drama del **desempleo** comienza a sentirse aunque el Gobierno intenta minimizar el impacto. Pretenden enseñar otra realidad de la que ocurre en el día a día con profesionales, no profesionales y mano de obra no calificada, que viven angustias e incertidumbre por su futuro laboral. Uno de los problemas es la reducción de personal en las empresas, muchas de las cuales tienen cuentas pendientes por cobrar del Estado por centenares de millones de

dólares.

Ese es el caso de un sector que ha sido muy dinámico los últimos tiempos: la construcción. El drama viven los profesionales que agrupados en la Cámara de la Industria del sector hacen encuestas directas (no las oficiales) que reflejan la realidad. Así lo confirmó su Vicepresidente. Reducción entre el 32 y el 52%, de acuerdo al número de trabajadores, que tiene una incidencia en cascada. Se afectan proveedores, ferreterías, empresas de cemento, hierro e incluso quienes viven diariamente con sus canastas de comida. Son pequeñas y medianas empresas seriamente golpeadas, incluso en sectores muy activos como la venta de alimentos.

Gráfico N° 16
TASA DE DESEMPLEO

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2017	5.82 %
Septiembre-30-2017	5.36 %
Junio-30-2017	5.78 %
Marzo-31-2017	5.64 %
Diciembre-31-2016	6.52 %
Septiembre-30-2016	6.68 %
Junio-30-2016	6.68 %
Marzo-31-2016	7.35 %
Diciembre-30-2015	5.65 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Análisis:

Todo lo referente a los factores de la economía, están relacionados directamente con la empresa “LACTOFINO”, ya que cualquier cambio o movimiento repercute en el crecimiento y rentabilidad de la misma.

El crecimiento del **PIB** en el 2017 es de 2,6% en relación al periodo anterior que fue de 1,5%, reflejando una creciente competitividad en la industria ecuatoriana, esto permitió inyectar ingresos a la economía ecuatoriana,

generando más capital circulante para el ahorro y consumo, además la **Tasa de desempleo** registrada en el 2017 (5,82%) refleja una disminución significativa comparada con el año 2016 (6,52%), estadística que es beneficiosa para la empresa, tomando en cuenta que las familias tienen mayores ingresos aumentando el consumo principalmente en productos de primera necesidad, por otro lado actualmente Las **Tasas de interés** se encuentran en niveles atractivos para la inversión por lo que son un indicador con incidencia positiva que coadyuvan a lograr los objetivos y metas planteadas en la empresa “Lactofino”. En base a las razones expuestas, los indicadores del PIB, Tasa de desempleo y Tasas de interés son consideradas **OPORTUNIDADES**.

Al ser muy inestable la economía del país, la situación económica de Loja en la actualidad se ve afectada como es natural por los mismos sucesos que ocurren en todo el país, la **inflación** y los **impuestos** son considerados una **AMENAZA** debido a que es un elemento evidente que consigo atrae problemas en la economía del país y localidad por el carecimiento de fábricas e industrias que fomenten la producción dentro de nuestra ciudad y provincia.

❖ **Factor social o cultural**

Población.- De acuerdo a las cifras citadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Ecuador tiene una población de 14 millones 306 876 habitantes esto quiere decir que el país bordea una tasa de crecimiento intercensal anual de 1.52%, y la población estimada según el último CENSO realizado en la ciudad de Loja es de 214.000 habitantes, lo cual quiere decir que la ciudad de Loja está entre las ciudades más habitadas del

país. La población de la ciudad de Loja representa el 86% del total del cantón Loja, y el 33.5% del total de la provincia de Loja”.

Tasa de crecimiento poblacional.- La tasa de crecimiento de la población de Loja, es de 2,65%. La provincia de Loja presenta una tendencia a polarizar su población (cantones que continuamente aumentan su tamaño y viceversa), antes de la década del setenta del siglo anterior, la provincia contaba con la mitad de los cantones que cuenta actualmente.

Situación demográfica: Según el Censo de Población y Vivienda 2010, el cantón LOJA de la provincia LOJA, tiene una población de 214,855 personas, que corresponde al 47% de la población de la provincia, la cual tiene 448.966 habitantes. El resto de la población de la provincia se divide entre las restantes 15 cantones, donde cabe recalcar, Catamayo es la que mayor población posee, con 30.638 habitantes que corresponde al 6.82% de la población provincial. Esto se puede apreciar en el grafico No. 17.

Gráfico N° 17
Concentración de poblacional por cantón

Cantón	Loja	
	Total	% Ver
Loja	214,855	47.86%
Calvas	28,185	6.28%
Catamayo	30,638	6.82%
Celica	14,468	3.22%
Chaguarpamba	7,161	1.59%
Espindola	14,799	3.30%
Gonzanama	12,716	2.83%
Macara	19,018	4.24%
Paltas	23,801	5.30%
Puyango	15,513	3.46%
Saraguro	30,183	6.72%
Sozoranga	7,465	1.66%
Zapotillo	12,312	2.74%
Pindal	8,645	1.93%
Quilanga	4,337	0.97%
Olmedo	4,870	1.08%
Total	448,966	100.00%

Fuente: VII Censo de Población y VI de Vivienda. Instituto Nacional de Estadística y Censos

Sin duda alguna, el cantón Loja constituye un centro de atracción provincial, puesto que al ser la cabecera provincial presenta mejores condiciones de vida respecto de los restantes cantones. Ello se traduce en un mayor número de centros educativos, comercios, empresas, actividad financiera, etc. Su población registra aumentos constantes puesto que en todos los censos poblacionales se ha incrementado sostenidamente su tamaño. Para el período 1950 - 2010 su población se ha incrementado casi cuatro veces lo que constituye un importante aumento a nivel provincial (de 60 158 habitantes a 214 855 habitantes).

Gráfico N° 18
Evolución de la población del cantón Loja.

Cantón/Censo	1950	1962	1974	1982	1990	2001	2010
Loja	60158	79748	111980	121317	144493	175077	214855

Fuente: INEC.VII Censo de población y VI de vivienda 2010.

Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos del INEC, la población de Loja representa una **OPORTUNIDAD** para la empresa “Lactofino” tomando en cuenta que el mayor crecimiento se encuentra en el cantón Loja y representa un mercado amplio con cultura y tradición consumista de productos elaborados en nuestra localidad.

❖ Factor tecnológico

Actualmente uno de los factores más sobresalientes para el desarrollo de las empresas es sin duda, la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día a día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean

nuevos mercados y oportunidades de comercialización.

La tecnología se ha convertido en el desarrollo de todas las empresas y más en el campo de la producción y comercialización donde el negocio se convierte en un continuo reto de innovación tecnológica, donde es necesario que las empresas se innoven constantemente para presentar un mejor producto para los clientes dentro del entorno social.

La tecnología también incide de manera directa en como son aprovechadas para utilizarlas como herramientas para captar más mercados y así ampliar la capacidad de comercialización; una herramienta fundamental hoy en día es el internet y junto con ella las redes sociales.

Análisis:

La utilización de nuevas tecnologías en la empresa “LACTOFINO” se considera una **OPORTUNIDAD** debido a varios factores; primeramente la innovación es necesaria para suplir las necesidades del mercado en el que se encuentra, así también facilita el trabajo haciéndolo más ágil y rápido, reduce el tiempo de producción y mano de obra mejorando la calidad del producto, a más de que permite superar los puntos críticos de producción (contaminación).

❖ Factor ecológico o ambiental

Considerando que la constitución Política de la República del Ecuador, reconoce a las personas, el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación: declara de interés público la preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país.

El factor ambiental es un tema que cada vez gana mayor peso en las conceptualizaciones del desarrollo humano sostenible, en razón de lo destacado de procesos de degradación y agotamiento de los recursos naturales y la contaminación ambiental, por lo que considerar e integrar dichos aspectos, se torna vital a la hora de concretar y financiar programas y proyectos de desarrollo.

Análisis:

Toda actividad industrial supone la producción indirecta de una serie de residuos, en cualquiera de sus formas son emitidos hacia el ambiente produciendo degradación en las características originales del suelo, agua o aire, debido a esto la empresa “Lactofino” intenta tomar correctivos sobre los principales contaminantes que genera en su actividad productiva (detergentes y suero), en base a ello este factor es considerado **FORTALEZA** de la empresa ya que utilizan detergentes biodegradables que no cambian ni dañan la composición de suelos y agua, así también el suero producido por la elaboración de los quesos es entregado a terceras personas que lo destinan a la elaboración de productos como; requesones, proteínas, abonos, entre otros, adicional a esto lo utilizan como alimento para animales (terneros y cerdos).

ANALISIS DEL ENTORNO (ANALISIS MESO)

Escenario de la industria:

La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; La industria manufacturera se constituye en el Ecuador como uno de los espacios de empleo directo de mayor repunte. Llegando a

estar en los primeros lugares de sectores que más mano de obra emplean, luego del sector de alimentos.

Según algunas estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 25.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 100.000 lo hacen indirectamente.

En Ecuador existen 1'322.537 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), según el ministerio de Industrias y Productividad (Mipro).

La principal oferta industrial de Loja se centra en los embutidos, las especerías, el azúcar, los lácteos y productos de la construcción como la cerámica. 20 empresas asociadas a la Cámara de Industrias han logrado posesionar su producto en el Austro y otras regiones del país.

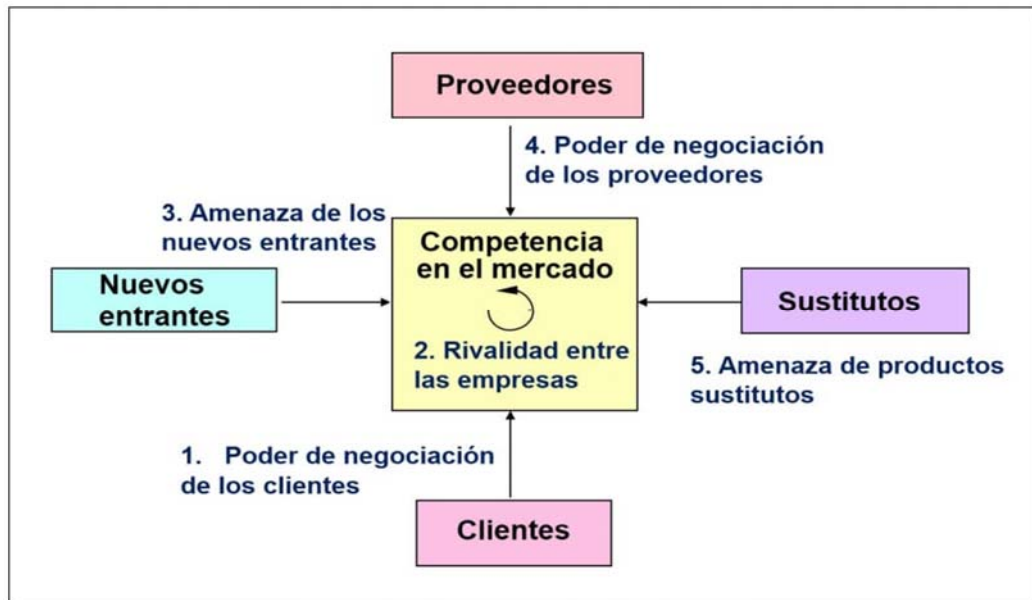
La dinámica interna de la empresa y la rapidez y forma en que se mueve el entorno, tienen que ser tratados como un todo a la hora de realizar análisis de los cuales se desprenderán las estrategias a seguir para lograr **ser competitivos** en un mercado cada vez más convulso, y con las difíciles exigencias de satisfacer las siempre crecientes expectativas de los clientes y minimizando cada vez más los recursos desembolsados, en aras de maximizar los beneficios. Para esto es indispensable tener en cuenta que los resultados internos de la empresa dependen, en un alto porcentaje, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.

Según(Porter, 1982), “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”, en base a lo antes mencionado se realiza el siguiente análisis.

Análisis competitivo de la empresa Lactofino de la ciudad de Loja, mediante las 5 fuerzas de Porter.

Para realizar un análisis adecuado del sector al que pertenece a la empresa se utilizó el Modelo de Michael Porter, con el fin de conocer a los competidores potenciales, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la rivalidad con sus competidores del sector y la amenaza de los productos sustitutos. Como se detalla a continuación:

Gráfico N° 19
DIAGRAMA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes son el factor más importante de la organización, por lo tanto las actividades se concentran en la satisfacción de sus necesidades.

A continuación se detalla una muestra representativa del listado de clientes de la empresa Lactofino del año 2017.

Cuadro N° 12

Muestra de Listado de clientes “EMPRESA LACTOFINO”

Nombre del local	Razón social.
ZERIMAR	Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.
GALTOR	Supermercado Galtores y J.J Torres Cía. Ltda.
SERMAX	Serrano Balcázar Magali Vicenta
MICROMERCADO JIRETH	Avemañay Morocho Norma Nomi
COERBUR	Carmen María Burí Caraguay
INDERA	Ximena Alexandra Apolo Carrión
SERVIPAN	Jiménez Jiménez Jorge
CESTA DEL SABOR	Pucha Sánchez María Elena
ANISPAN	Aldas Aldas Wilson
HOTEL VICTORIA	Hotelera Valdivieso y Eguiguren
GRAN HOTEL LOJA	Jaramillo Galván José Rodrigo

Fuente: Base de datos de la empresa “Lactofino”

Elaboración: La autora

Para la empresa Lactofino, el poder de negociación de los clientes es alto, debido a que existen diferentes empresas en la localidad que ofertan productos lácteos con características muy similares, precios iguales e incluso más económicos, en base a esto los clientes tienen en sus manos el poder de cambiar proveedor de productos lácteos al momento en el que no se

encuentren satisfechos con los productos y atención recibida, lo cual constituye una **amenaza** para la empresa en estudio.

2. Rivalidad entre competidores

Para efectuar este análisis, fue necesario identificar la competencia directa de la empresa Lactofino, determinando los competidores principales como son: en el segmento de Yogurt; Ecolac y Frutigurt y en el segmento de queso la empresa Gonzanamalac. En base a ello se determinó que la rivalidad entre competidores constituye una **amenaza** para Lactofino, debido a que el mercado ofertante de lácteos existente en la ciudad de Loja es bastante alto y la competencia oferta productos similares en calidad y precio al igual que la empresa objeto de estudio.

❖ Análisis del perfil competitivo benchmarking

Los principales competidores de la empresa Lactofino, se han identificado de acuerdo al nivel de industria y tipos de productos que oferta la competencia entre los cuales tenemos:

Cuadro N° 13

N°	Empresa	Nivel de industria	Productos
1	Ecolac	Industria formal	Leche, yogurt, queso fresco.
2	Frutigurt	Industria formal	Yogurt, queso fresco.
3	Gonzanamalac	Industria formal	Yogurt, queso amasado.

Fuente: Empresa en Estudio.

Elaboración: La autora

Con esta información se procedió a elaborar la matriz, comparando con las empresas que forman la competencia para poder medir la importancia de cada una de ellas en relación a “Lactofino”, para ello se utilizó un margen de peso comprendido entre 0,01 y 0,99 también se asignó una calificación a cada factor:

- ✓ Excelente 4
- ✓ Mucho 3
- ✓ Poco 2
- ✓ Nada 1

Mediante este procedimiento se tomó en cuenta a las empresas que compiten de manera directa con la empresa en estudio, así tenemos el cuadro a continuación:

Cuadro N° 14
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Nro.	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA "LACTOFINO" DE LA CIUDAD DE LOJA.									
	FACTORES DE ÉXITO	PESO	INDUSTRIA LACTEA "LACTOFINO".		ECOLAC.		GONZANAMALAC.		FRUTIGURT	
			CALIF.	TOTAL PONDERAD O	CALIF.	TOTAL PONDERAD O	CALIF.	TOTAL PONDERAD O	CALIF.	TOTAL PONDERAD O
1	Tecnología	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10	1	0,10
2	Publicidad	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10
3	Atención de calidad	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30
4	Manejo de promociones	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10	1	0,10
5	Precios accesibles	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40
6	Productos de calidad	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
7	Variedad de portafolio de productos	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10	2	0,20
8	Fidelización de clientes	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
9	Personal capacitado	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
10	Materia prima de calidad	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40
TOTAL		1		2,70		2,80		1,90		2,30

Calificativo: 1 Nada - 2 Poco - 3 Mucho - 4 Excelente.

Fuente: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Elaboración: La Autora.

Análisis: Una vez desarrollada la Matriz de Perfil Competitivo, evaluando los factores que se consideró de vital importancia, se pudo evidenciar cada uno de los puntos fuertes y débiles de sus rivales. Para realizar el análisis de la competencia de la empresa “Lactofino” de la ciudad de Loja, se ha considerado tres empresas locales de la industria formal como son; Ecolac, Frutigurt y la empresa Gonzanamalac.

De acuerdo a la investigación realizada en primer lugar encontramos a la empresa Ecolac, con una ponderación de 2,80, creyendo que los factores en los que está en desventaja son: la publicidad y manejo de promociones.

En segundo lugar está la empresa “Lactofino”, con una calificación de 2,70, donde los factores con mayor importancia son: productos de calidad, precios accesibles y materia prima de calidad, pero lo deficiente en la empresa objeto de estudio es; la poca publicidad que realizan de la misma.

En tercer lugar tenemos la empresa “Frutigurt” con una ponderación de 2,30, donde los factores de mayor importancia son precios accesibles y materia prima de calidad.

Finalmente en cuarto lugar se encuentra la empresa “Gozanamalac”, con una ponderación de 1,90, debido a que posee varios puntos débiles como son; Tecnología, promociones, variedad en portafolio de productos y publicidad.

Por lo tanto LACTOFINO debe estar preparada para posibles acciones de la competencia, por lo que debe realizar estrategias para lograr mayor posicionamiento en el mercado y superar a su mayor competidor que en este es la empresa “ECOLAC”.

3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para aquellos inversionistas, que desean emprender en la industria formal de lácteos, existen ciertas limitantes o barreras de entrada que imposibilitan su ingreso al desarrollo de esta actividad, las cuales son:

- Alto requerimiento de capital
- Producir en volumen.
- Inversión alta en adquisición de maquinaria e implementos de acero inoxidable para producción.
- Proveedores que cumplan estándares de calidad en materia prima (Leche).
- Registros sanitarios de cada producto, conforme lo exige la ley.
- Experiencia en la rama de la industria.

En la actualidad es necesario conocer el negocio en el que se quiere invertir, ya que lanzarse sin la preparación adecuada puede llevar a frenar el acceso, tomando en cuenta las características y exigencias del mercado de lácteos, por lo tanto esto se convierte en una **Oportunidad** para la empresa “Lactofino” puesto que para entrar en este nicho de mercado se requiere contar con un gran capital de inversión, así como también poseer la suficiente experiencia en la rama de industria láctea.

4. Poder de negociación de proveedores

A medida que la empresa Lactofino ha ido creciendo en el mercado Lojano, esto le ha permitido poseer una amplia gama de proveedores especialmente de materia prima, estos proveedores fueron seleccionados por la empresa Lactofino evaluando materia prima de excelente calidad, puntualidad en la entrega, seriedad al momento

de otorgar plazos de pagos convenientes que son pequeños lapsos de tiempo de créditos para la empresa.

La empresa en todo su tiempo de actividad ha creado y mantenido una buena reputación con todos sus proveedores, la puntualidad en sus pagos y la cantidad de materia prima e insumos que adquiere, son dos factores que le han permitido tener un poder de negociación importante, por lo tanto esta fuerza se convierte en una **Oportunidad** para Lactofino puesto que una de las grandes ventajas al no depender de un reducido número de proveedores es que minimiza por completo su poder de negociación, eliminando por lo tanto posibles imposiciones que puedan afectar los precios finales de los productos que oferta la empresa objeto de estudio.

A continuación mencionare los proveedores que tiene la empresa “Lactofino”:

Cuadro N° 15
LISTADO DE PROVEEDORES

<u>Proveedores en materia prima</u>	Dr. Darío Samaniego	Gonzanamá
	Sr. José María Samaniego	Gonzanamá
	Ing. Daniel Torres	Santiago
	Ing. Bolívar Piedra	Santiago
	Ing. Jorge Burneo	Catacocha
	Sr. Guillermo Villegas	Sera
	Ing. Ramón Valdivieso	Salapa
	Ing. Mario Mancino	Salapa
	Ing. José Paul Gutiérrez	Salapa
<u>Proveedores de insumos</u>	RILAIMPORT	Fermentos, esencia, cuajos
	CORPORACION SUPERIOR	Azúcar
<u>Proveedores de material de empaque</u>	IMPRESA COSMOS	Etiquetas
	FUPEL	Polietilenos
	IMPLASTICO	Envases de grado alimenticio
	PLASTIEMPAQUES	Fundas de empaque al vacío

Fuente: Empresa “Lactofino”

Elaboración: La autora

5. Productos sustitutos

Los productos sustitutos en el mercado de lácteos son considerablemente altos, entre ellos están: En el segmento de yogurt (Leche de soya, leche de almendras, Leche de chiva), y en el segmento de queso (natilla de leche, queso de chiva, mermeladas, mantequillas) es decir, aquellos productos que satisfacen y suplen la necesidad del cliente de acuerdo a sus gustos, preferencias y economía, el producto. Por lo tanto esta fuerza es considerada una fuerte **amenaza** para la empresa “Lactofino” ya que la misma se ve seriamente afectada por los mismos.

Análisis de factores externos (oportunidades y amenazas)

En el análisis de los factores externos de la empresa “LACTOFINO” se evidencia una serie de factores tanto positivos como negativos, los cuales permiten conocer el ambiente en el que se desenvuelve, para el desarrollo de la Matriz EFE se considera los factores más importantes para el desarrollo de la misma.

- **Oportunidades**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que se actúa, permitiendo obtener una adecuada mejoría en su posición de competitividad.

A través de la realización del análisis externo, se identificó algunas oportunidades para LACTOFINO, detalladas a continuación:

- El PIB refleja un crecimiento en el país - (Análisis Económico. Preg. 44 entrevista gerente).

- Disminución del porcentaje de la Tasa de desempleo - (Análisis Económico. Preg. 46 entrevista gerente).
- Tasas de interés en la banca del estado atractivas para inversión - (Análisis Económico, Preg. 47 entrevista gerente).
- Dentro de la gastronomía lojana se encuentra el queso - (Análisis Social, Preg. 21 entrevista gerente).
- Diversidad de Proveedores en materia prima e insumos - (5 fuerzas de Porter, Preg. 39 entrevista gerente).

- **Amenazas**

Son situaciones desfavorables, actuales o futuras, que deben ser enfrentadas con la idea de minimizar los daños potenciales sobre el funcionamiento de la empresa.

De igual manera en la realización del análisis externo se identifica algunas amenazas para la empresa “LACTOFINO”, detalladas a continuación:

- Inestabilidad en el cumplimiento de leyes que rigen la industria en el país - (Análisis Político, Preg. 48 entrevista gerente).
- Impuestos que encarecen la materia prima e insumos – (Análisis Económico. Preg. 43 entrevista gerente).
- Alza de salario básico – (Análisis Económico. Preg. 49 entrevista gerente).
- Gran número de competidores – (5 fuerzas de Porter, Preg. 35 entrevista gerente).
- Existencia fuerte de productos sustitutos – (5 fuerzas de Porter, Preg. 41 entrevista gerente).

Una vez identificados los factores externos de la empresa, se procede a realizar la matriz de evaluación de factores externos para lo cual fue necesario seguir los siguientes pasos:

1. Identificar las oportunidades y amenazas de “Lactofino”.
2. Asignar una ponderación a cada factor: La ponderación ésta dada entre los valores que oscilan entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. La suma de las ponderaciones de los factores externos, deben dar como resultado (1.00).
3. Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor; así tenemos:

Cuadro N° 16

FACTOR	VALORACION
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza mayor	2
Amenaza menor	1

4. Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
5. La sumatoria de los resultados ponderados, da un valor mayor a 2.5 hay predominios de las oportunidades sobre las amenazas y no tiene problemas externos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades y que tiene problemas externos, si es igual a 2.5 en la empresa hay estabilidad o equilibrio.

Cuadro N° 17

MATRIZ EFE (MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS)

OPORTUNIDADES	PROCEDENCIA	PONDERACION	CALIFICACION	CALIF/ TOTAL	
1.- El PIB refleja un crecimiento en el País.	Análisis Económico. Preg. 44 entrevista gerente.	0,08	3	0,24	Suma total de Oportunidades 1.69
2.- Disminución del porcentaje de la Tasa de desempleo.	Análisis Económico. Preg. 46 entrevista gerente.	0,09	3	0,27	
3.- Tasas de interés en la banca del estado, atractivas para inversión.	Análisis Económico, Preg. 47 entrevista gerente.	0,10	4	0,40	
4.- Dentro de la gastronomía lojana se encuentra el queso molido.	Análisis Social, Preg. 21 entrevista gerente.	0,12	4	0,48	
5. Diversidad de proveedores en materia prima e insumos.	5 fuerzas de Porter, Preg. 39 entrevista gerente	0,10	3	0,30	
AMENAZAS	PROCEDENCIA	PONDERACION	CALIFICACION	CALIF/ TOTAL	
1.- Inestabilidad en el cumplimiento de leyes que rigen la industria en el país.	Análisis Político. Preg. 48 entrevista gerente.	0,10	2	0,20	Suma total de Amenazas 0.93
2.- Impuestos que encarecen la materia prima e insumos.	Análisis Económico. Preg. 43 entrevista gerente.	0,11	2	0,22	
3.- Alza de salario básico	Análisis Económico. Preg. 49 entrevista gerente.	0,09	1	0,09	
4.- Gran número de competidores.	5 fuerzas de Porter. Preg. 35 entrevista gerente.	0,12	2	0,24	
5.- Existencia fuerte de productos sustitutos.	5 fuerzas de Porter. Preg. 41 entrevista gerente.	0,09	1	0,18	
TOTAL		1		2.62	

Fuente: Empresa "Lactofino"

Elaborado por: La Autora.

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ (EFE)

La matriz EFE de la empresa "LACTOFINO" cuenta con 10 factores determinantes de éxito, 5 oportunidades con una suma total de 1.69 y 5 amenazas con una suma total de 0.93. El total ponderado de la matriz es de 2.62, lo que indica que la organización está por encima de la media en su esfuerzo, por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y evitar las posibles amenazas que afecten de manera negativa a la misma.

ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA LACTOFINO.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA LACTOFINO DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. ¿Qué tiempo lleva la empresa en el mercado?

La empresa tuvo sus inicios en el 2009, y a partir del 2013 viene siendo propiedad del Sr. Ángel Coronel, Gerente propietario.

2. ¿Dentro de sus estudios, cuenta con alguna profesión o título profesional relacionado al ámbito en el que se desempeña?

Los estudios que tengo para estar en el ámbito de la industria es una tecnología en Industria de alimentos, además estoy cursando la carrera de economía por lo que estoy próximo a obtener mi título de economista.

3. ¿Qué tiempo tiene de experiencia en la rama de la industria?

Bueno, entre mis experiencias laborales están; la Industria Lojana de Especerías ILE C.A. (8 años), la empresa de lácteos Ecolac (2 años) y la empresa "LACTOFINO" (5 años), en total tengo una experiencia de 15 años en la rama de la industria.

4. ¿Cuál es el número de clientes fijos con los que cuenta la empresa?

La empresa Lactofino cuenta con 1115 clientes fijos, distribuidos entre autoservicios, tiendas, bodegas y panaderías de la ciudad de Loja y parte de Catamayo.

5. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa Lactofino?

Actualmente la empresa cuenta con 7 colaboradores.

6. ¿La empresa tiene definida su misión y visión? Mencione

No al momento la empresa no cuenta con misión y visión establecida, pero trabajamos con expectativas buenas para incrementar las ventas brindando a nuestros clientes productos de calidad, logrando que se sientan satisfechos con la calidad de producto que ofrecemos.

7. ¿La empresa cuenta con valores y principios empresariales?

Entre los valores de la empresa está la ética, responsabilidad, el respeto, la excelencia y la honestidad.

8. ¿La empresa Lactofino cuenta con objetivos planteados?

Entre los objetivos más importantes que tiene la empresa, están; Mejorar la rentabilidad, Incrementar las ventas, Captar nuevos clientes, y contar con infraestructura propia para la empresa.

9. ¿La empresa “Lactofino” cuenta con un plan estratégico de marketing?

No, hasta el momento la empresa nunca ha desarrollado un Plan Estratégico de Marketing, pero con la ayuda de este proyecto se aspira tener las herramientas necesarias para que el progreso de la misma a nivel local y regional.

10. ¿La empresa cumple con la seguridad industrial exigida en la industria?

Si, puesto que contamos con la debida señalética en planta y dotación adecuada de implementos para personal encargado de producción.

11. ¿Qué considera para la toma de decisiones en la empresa Lactofino?

Primeramente se identifica el problema existente, a veces es necesario realizar reuniones con el equipo de trabajo que permitan recabar información o ideas para generar soluciones y elegir la mejor alternativa a implementar.

12. ¿El local donde funciona la empresa es propio o arrendado? y ¿En caso de ser arrendado cuanto paga mensualmente?

El local es arrendado, y mensualmente el pago es de \$ 600,00.

13. ¿La infraestructura de la empresa es la adecuada para sus actividades productivas?

Claro, yo considero que la infraestructura de la empresa es la adecuada para realizar las actividades productivas ya que se cuenta con espacios apropiados para las áreas necesarias en la elaboración de los productos.

14. ¿La empresa se encuentra en un lugar de fácil acceso y comodidad para sus clientes y personal que labora en la misma?

No, la ubicación de la empresa es en el sector de Salapa bajo, y realmente existen dificultades de transporte y vías en mal estado.

15. ¿El personal que labora en la empresa es capacitado según la tarea encomendada?

Si, al personal encargado de producción al momento de ingresar a la empresa se le brinda capacitación para que puedan desarrollar sus tareas encomendadas y al personal de ventas se les capacita 1 vez al año.

16. ¿Brinda algún tipo de incentivo a sus empleados? Mencione:

No se brindan ningún tipo de incentivo, se cumple solo con los beneficios que estipula la ley.

17. ¿Las materias primas que utiliza para la elaboración de los productos son de calidad?

Si, y para verificar el cumplimiento de las características primeramente pasan por un proceso de análisis antes de ingresar a la línea productiva.

18. ¿Cuáles son los productos que brinda su empresa? Describa.

Los productos de la empresa son; Yogurt funda (1 Ltr), yogurt envase ½ litro, Yogurt envase 100gr, yogurt de galón, Bolo de yogurt, queso amasado (450gr).

19. ¿Cuáles son los productos de Lactofino con mayor acogida en el mercado?

Los productos de mayor acogida son; Yogurt funda de 1 litro y Queso amasado de 450gr.

20. ¿Cuál es el producto que le genera mayor rentabilidad a la empresa?

El producto que genera mayor rentabilidad a Lactofino es el yogurt funda 1litro.

21. ¿En qué fechas del año tiene mayor venta de los productos de la empresa, y como considera que incide la cultura lojana en la rotación de los mismos?

Las fechas de mayor rotación de mis productos son; Semana Santa y El mes de Agosto por motivo de la llegada de la Virgen del Cisne a nuestra ciudad de Loja, y respecto de la cultura lojana para mi empresa muestra una oportunidad en el mercado puesto que dentro de la gastronomía lojana se encuentra uno de mis productos como es el que amasado.

22. ¿Los precios de los productos son más altos, iguales o más bajos que la competencia?

El gerente de la empresa considera que los precios de sus productos son más bajos o en algunos casos iguales que los de la competencia.

23. ¿Qué considera para fijar los precios a los productos de la empresa?

El gerente supo manifestar que los principales factores que considera para la fijación de precios son el mercado, competencia y calidad del producto.

24. ¿Qué facilidades de pago les brinda a sus clientes?

El gerente de la empresa supo manifestar que el 50% de los clientes cancela al contado y al otro 50% le otorga crédito en plazos de 15 días a 1 mes.

25. ¿Diseña estrategias para atraer clientes potenciales?

El gerente de la empresa reveló que si cuenta con estrategias para atraer clientes potenciales como son las promociones y descuentos que son otorgados por cantidad de compra.

26. ¿Qué estrategias ha diseñado para ser más competitivo?

La innovación de imagen de los productos, adquirir materia prima de calidad para elaborar productos de calidad con precios asequibles y tener una distribución directa de la empresa hasta los clientes intermediarios.

27. ¿Cuál es su estrategia para mantener los clientes de la empresa Lactofino?

Las principales estrategias que el gerente supo manifestar son calidad del producto, precio y promociones dirigidas al cliente intermediario.

28. ¿Considera usted que sus clientes son leales a la empresa? Porque;

El gerente de la empresa supo manifestar que por lo menos un 90% de los clientes son leales a “Lactofino” ya que el nivel de producción en planta se mantiene estable, el otro 10% considera que sin importar el nombre de la empresa, calidad del producto o atención , siempre están a la espera de obtener más rentabilidad.

29. ¿Cuál es el canal de comercialización que utiliza la empresa para llegar al consumidor final?

Planta de producción de lácteos – vendedores – Intermediarios – Consumidor final

30. ¿La empresa cuenta con un logotipo que lo identifica?

Si, la empresa tiene un logotipo de identificación.

31. ¿La empresa cuenta con planes de publicidad?

Por el momento no tengo ningún plan de publicidad establecido.

32. ¿Qué tipo de promociones realiza la empresa Lactofino para sus clientes?

El único tipo de promoción que realizamos en la empresa es dirigida a los clientes (intermediarios) a través es producto adicional y descuentos.

33. ¿La empresa realiza descuentos o promociones dirigidas a sus clientes, por pronto pago, por cantidad de compra o por pago al contado?

El gerente indico que las promociones realizadas son por cantidad de compra y son dirigidas únicamente a los intermediarios mayoristas.

34. ¿La empresa Lactofino que medios de comunicación utiliza para dar a conocer los productos?

El único medio de comunicación que supo manifestar el gerente, han utilizado las redes sociales atraves del Facebook.

35. ¿Cuál o cuáles son los principales competidores del mercado de la empresa Lactofino?

El gerente supo manifestar que tiene dos tipos de competidores, los competidores informales (elaboración de queso tradicional en casa), que no son controlados bajo ningún parámetro por las entidades pertinentes y los competidores formales a nivel industria en donde considera representativas dos empresas, una de ellas es “Frutigurt” competidor en el segmento de yogurt, y la otra “Gonzanamalac” competidor en el segmento de queso amasado.

36. ¿Qué barreras ha establecido la empresa para no permitir que ingresen con facilidad nuevos competidores?

Las barreras más importantes que la empresa “Lactofino” ha establecido son;

- Producir en volumen (mínimo 1000 ltrs día).
- Inversión alta en adquisición de maquinaria e implementos de acero inoxidable para producción
- Proveedores que cumplen con estándares de calidad en materia prima (Leche) exigidos por la empresa.
- Registros sanitarios de cada producto, conforme lo exige la ley.
- Productos de calidad, con precios competitivos, atención ágil y oportuna.

37. ¿Cómo califica o considera la atención al cliente que brindan los empleados de la empresa?

La califico buena, considerando que mis clientes (intermediarios) han demostrado un alto grado de fidelización a la marca, y ante las dificultades pequeñas que se han presentado siempre se ha procedido de la mejor manera logrando satisfacer las necesidades y exigencias de cliente.

38. ¿Cómo califica o considera usted la relación con sus proveedores?

La califico buena y estable ya que ambas partes recibimos algún beneficio manteniendo las relaciones comerciales.

39. ¿Cuáles son los atributos valorados por usted al momento de elegir sus proveedores?

El gerente manifestó que los atributos tomados en cuenta al momento de elegir proveedores, principalmente en Materia prima (Leche) son; que todos cuenten con certificados de calidad de materia prima otorgados por las entidades pertinentes y que estén ubicados en la ciudad de Loja, y con respecto de proveedores de insumos lo que se considera es precio y principalmente calidad de los mismos ya que esto permite mantener la calidad de los productos establecida en “Lactofino”.

40. ¿La empresa cuenta con plazos de crédito por parte de los proveedores?

Si, los plazos de crédito son de 15 días a 1 mes, los mismos la empresa cumple con la seriedad y puntualidad.

41. ¿Cuáles considera productos sustitutos en relación con los productos que ofrece la empresa Lactofino?

En el segmento de yogurt (Leche de soya, leche de almendras, Leche de chiva, otros), y en el segmento de queso (natilla de leche, atún, mermeladas, mantequillas, otros).

42. ¿En qué afianza su poder de negociación con los clientes de la empresa Lactofino?

El gerente dice afianzar su poder de negociación con los clientes manteniendo el precio de sus productos y el stock suficiente de los mismos para no desabastecer el mercado.

43. ¿A su criterio, los impuestos dirigidos a la industria ecuatoriana son positivos o negativos y de qué forma inciden en la empresa Lactofino?

El gerente considera negativos los impuestos dirigidos a la industria ecuatoriana, considerando que esto incide en su empresa encareciendo materias primas restándole competitividad frente a las grandes industrias.

44. El indicador económico del PIB en nuestro país actualmente como considera su incidencia en el desarrollo de la empresa Lactofino?

Bueno, actualmente en lo que respecta al PIB, en base a datos registrados en el Banco Central de Ecuador, puedo indicar que presenta tasas de variaciones positivas en lo que fue el año 2017, datos que reflejan un crecimiento bueno, que

indican que en el país mejoro la competitividad de las empresas, y respecto a la incidencia de este indicador en “Lactofino” puedo que reflejo un incremento en ventas.

45.¿El indicador económico de la tasa de inflación en nuestro país, actualmente como considera su incidencia en el desarrollo de la empresa Lactofino?

Una inflación elevada afecta toda actividad empresarial generando un alto impacto en la economía de las empresas por ello “Lactofino” no es la excepción, ya que un efecto de inflación alta es disminuir el poder adquisitivo de las personas y actualmente en base a datos registrados en el Banco Central del Ecuador puedo manifestar que en lo que va del 2018 la inflación actual está en negativo, y tomando en cuenta que es un indicador sensible y cambiante es difícil definir el tipo de incidencia que tiene debido a su imprevisibilidad, ya que dependiendo de las políticas económicas esta tiende a subir o bajar.

46.¿La tasa de desempleo actual, de qué manera ha incidido en el desarrollo de la empresa Lactofino?

El gerente manifestó que en base a datos registrados en el Banco Central del Ecuador, la Tasa de Desempleo registrada hasta Diciembre 2017 descendió significativamente comparada con el año 2016, por lo que considero que este indicador ha incidido en la empresa “Lactofino” positivamente en el desarrollo de la empresa considerando que al existir mayor empleo se genera mayor consumo de los productos.

47. ¿El indicador económico de las tasas de interés tiene alguna incidencia en el desarrollo de la empresa Lactofino?

Existen tasas activas que maneja la banca privada de nuestro país que en realidad considero que son altas y dificultan el acceso a préstamos para inversión, pero también es cierto que es una ventaja favorable contar con entidades que otorguen préstamos para la realización de inversiones ya que es la única manera de obtener efectivo cuando no se tiene, para lograr un desarrollo y crecimiento del objetivo que se persigue, como también existen las tasas de interés activas que maneja la banca del estado como es la CFN (Corporación Financiera Nacional) y el BanEcuador, para inversión en industria que actualmente está al 8,5%. Por todo ello creo que las tasas de interés son un indicador con incidencia positiva que coadyuvan a lograr los objetivos y metas planteadas en cualquier empresa.

48. ¿Considera que las políticas y leyes dirigidas a la industria, apoyan o desestimulan el desarrollo de la empresa?

Considero que las políticas actuales desestimulan el desarrollo de la empresa porque el control solamente es aplicado a los sectores formales de la industria y el mercado informal (productos que elaborados en casa) no es controlado en ningún nivel y de esta manera afecta significativa a la empresa Lactofino ya que aproximadamente el 50% de consumidores prefieren el producto elaborado por el mercado informal, ya que se comercializa a un menor precio sin tomar en cuenta la calidad e higiene del producto que consumen.

49. ¿El alza de salario básico, de qué manera considera usted incurre en la economía de la empresa Lactofino?

Considero que incide negativamente puesto que son valores irrecuperables ya que el precio de los productos de la empresa se mantiene y este factor económicamente reduce la utilidad de la empresa.

50. ¿Qué acciones de responsabilidad social efectúa la empresa Lactofino?

La acción de responsabilidad social más importante que realizamos en la empresa “Lactofino” es ofrecer productos de calidad a los clientes.

51. ¿El estilo de vida que es una fuerza social como lo considera usted en nuestra localidad y de qué manera influye en su Empresa?

Considero que el estilo de vida de las personas también incluye el tipo de consumo de productos en su alimentación, siempre las personas buscan llevar un buen estilo de vida en nuestra localidad, el más perceptible es el nivel medio, esto influye positivamente en la empresa ya que a la hora de hacer frente a la necesidad de consumo de productos de calidad, la empresa “Lactofino” está en la capacidad satisfacer el mercado en el que encuentra.

52. ¿Cuál es la incidencia del nivel tecnológico que posee la empresa para el desarrollo de la misma?

Considero que el nivel tecnológico de la empresa se encuentra en un nivel medio, suficiente y moderno que le ha generado a la empresa una incidencia positiva al

momento de elaborar productos de calidad, puesto que contamos con maquinarias semiautomáticas y adecuadas para lograr el desarrollo de la misma.

53. ¿La tecnología que tiene la empresa ayuda a producir con mayor calidad los productos?

El gerente considera que la tecnología que tiene la empresa les ayuda a producir con mayor calidad los productos ya que permite realizar acciones que el recurso humano no lo podría hacer con precisión.

54. ¿Cuáles son las acciones a tomar con los desechos o residuos de producción, para prevenir o reducir daños ambientales?

Considerando que el suero de leche es el principal desecho que tiene la empresa en el área de producción se realiza la recolección del mismo y es entregado a terceras personas que lo utilizan en la elaboración de helados y también como alimento para cerdos.

ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “LACTOFINO”

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

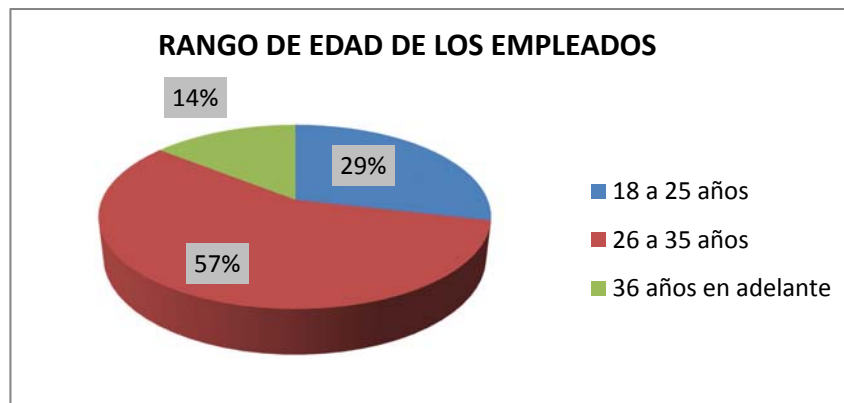
Cuadro N° 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
18 a 25 años	2	29%
26 a 35 años	4	57%
36 años en adelante	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa “LACTOFINO”

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 20



Interpretación:

En lo referente al rango de edad de los empleados de la empresa tenemos que el 57% está entre 26 a 35 años, el 29% se encuentra en el rango de 18 a 25 años y un 14% es mayor a 36 años.

2. ¿Indique cuál es su género?

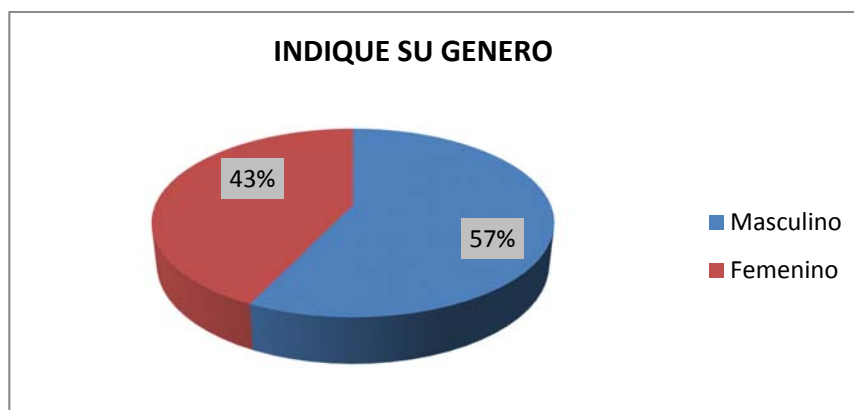
Cuadro N° 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Masculino	4	57%
Femenino	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 21



Interpretación:

En base a los resultados obtenidos se puede mencionar que el 57% de los empleados de la empresa es de género masculino y el 43% restante es de género femenino.

3. ¿Qué cargo ocupa en la empresa Lactofino?

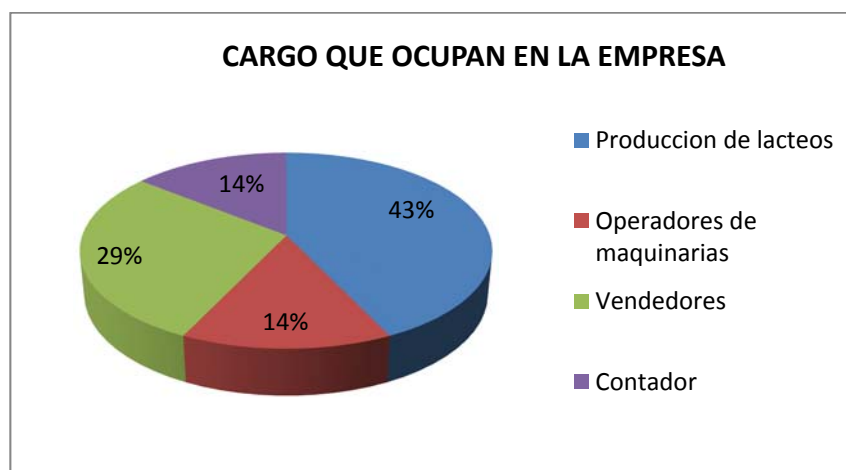
Cuadro N° 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Producción de lácteos	3	43%
Operadores de maquinarias	1	14%
Vendedores	2	29%
Contador	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 22



Interpretación:

De las encuestas realizadas a los empleados de la empresa se puede concluir que el 43% ocupa el cargo en producción de lácteos, el 29% desempeñan el cargo de vendedores, y el 14% el cargo de Operador de maquinaria, y en un mismo porcentaje el cargo de Contador. Por lo que se concluye que la mayoría del personal se encuentra en el departamento de producción.

4. ¿Tiene conocimiento si la empresa Lactofino cuenta con una Misión y Visión establecida?

Cuadro N° 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0%
NO	2	29%
No sabe	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 23



Interpretación:

En base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados se puede mencionar que el 71% de los empleados de la empresa no tiene conocimiento de la existencia o no de la misión y visión de la empresa y el 29% asegura que no existe misión y visión establecida en la empresa. Por lo que se puede concluir que en "Lactofino no existe misión y visión de la empresa.

5. ¿Conoce cuáles son los objetivos generales de la empresa Lactofino?

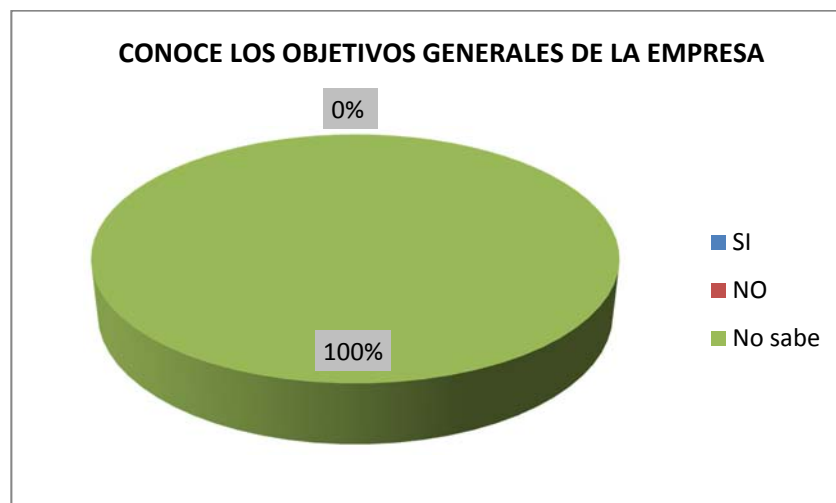
Cuadro N° 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0%
NO	0	0%
No sabe	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 24



Interpretación:

Analizando los resultados de las encuestas se indica que el 100% de los empleados de la empresa "Lactofino" desconocen la existencia o falta de objetivos generales de la empresa.

6. Señale el principio más importante que se refleja en la empresa Lactofino?

Cuadro N° 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Nivel de calidad	4	57%
Lealtad	2	29%
Honestidad	0	0%
Responsabilidad Social	1	14%
Ninguno	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 25



Interpretación:

Analizando la opinión de los empleados de la empresa se puede mencionar que el 57% dice que el principio más importante que se refleja en "Lactofino" es el nivel de calidad, el 29% menciona el principio de lealtad y el 14% se inclina por la responsabilidad social.

7. ¿Indique el valor que considera más importante y que pone en práctica dentro del cargo que usted desempeña?

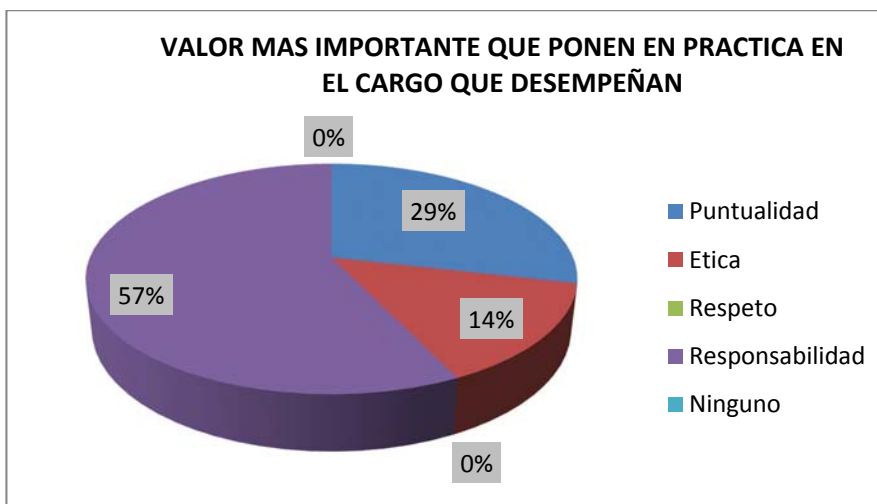
Cuadro N° 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Puntualidad	2	29%
Ética	1	14%
Respeto	0	0%
Responsabilidad	4	57%
Ninguno	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 26



Interpretación:

En base al resultado de las encuestas el 57% indican que el valor más importante que ellos ponen en práctica en el cargo que desempeñan es la responsabilidad; el 29% se inclinan por la puntualidad y el 14% señala la ética como el valor más importante para ellos.

8. ¿Considera usted que existe buena iluminación para realizar las labores de producción en la empresa Lactofino?

Cuadro N° 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 27



Interpretación:

De acuerdo a los resultados se refleja que el 100% de los empleados consideran que si existe buena iluminación para realizar las labores de producción en la empresa "Lactofino"

9. ¿La empresa proporciona implementos de seguridad industrial para realizar las labores de producción?

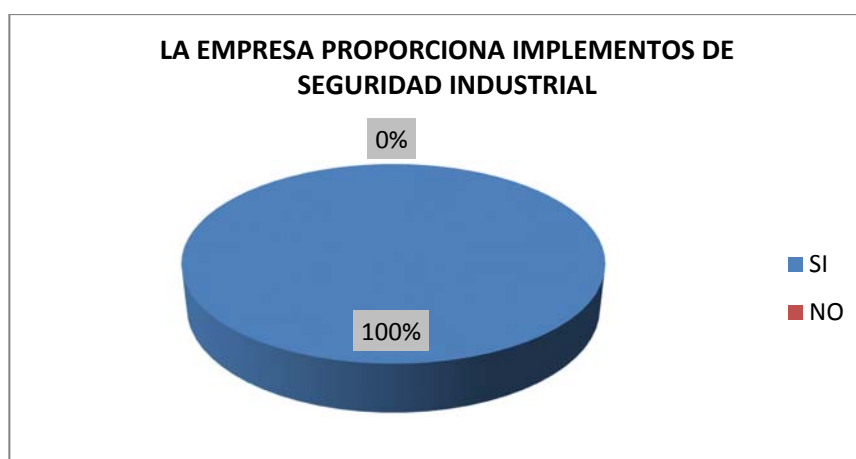
Cuadro N° 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 28



Interpretación:

El 100% de los empleados manifiestan que la empresa si proporciona implementos de seguridad industrial para realizar las labores de producción.

10. ¿Considera adecuada la ubicación de la empresa Lactofino?

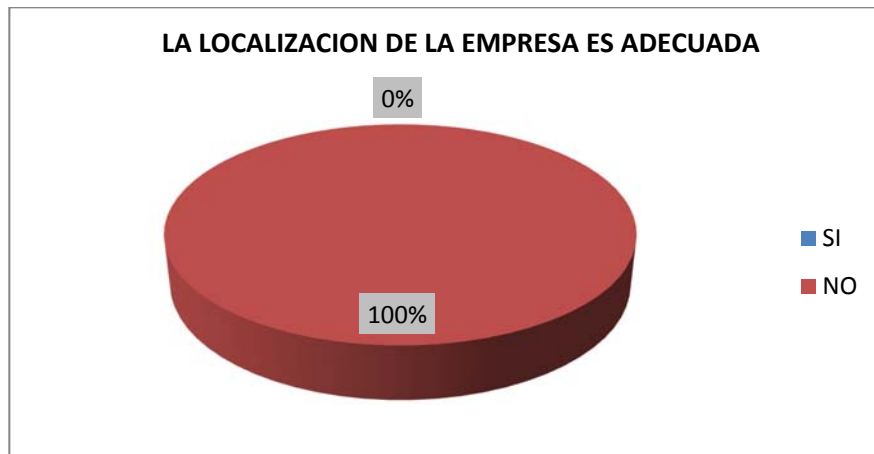
Cuadro N° 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 29



Interpretación:

Considerando la opinión de los empleados se puede concluir que el 100% indica que la localización de la empresa no es la adecuada para su desarrollo, esto se debe a que las vías de acceso a la empresa están en mal estado y existe poco transporte público que recorre el lugar.

11. ¿Recibe capacitaciones en la empresa Lactofino?

Cuadro N° 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 30



Interpretación:

En base a los resultados obtenidos en las encuesta el 57% de los empleados manifiestan que si reciben capacitaciones pero no son muy seguidas y el 43% dice no recibir capacitaciones en la empresa Lactofino.

12. ¿Qué tipo de incentivos recibe usted en la empresa?

Cuadro N° 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Económicos	0	0%
Premios	0	0%
Viajes	0	0%
Otros	0	0%
Ninguno	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 31



Interpretación:

Analizando las respuestas de los empleados de la empresa se puede mencionar que el 100% de ellos manifiesta no recibir ningún tipo de incentivo adicional en la empresa "Lactofino".

13. ¿El horario de trabajo es el adecuado para realizar las actividades encomendadas?

Cuadro N° 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 32



Interpretación:

El 100% de los empleados supo indicar que el horario es adecuado para la realización de tareas encomendadas.

14. ¿Su opinión es válida para la toma de decisiones en la empresa?

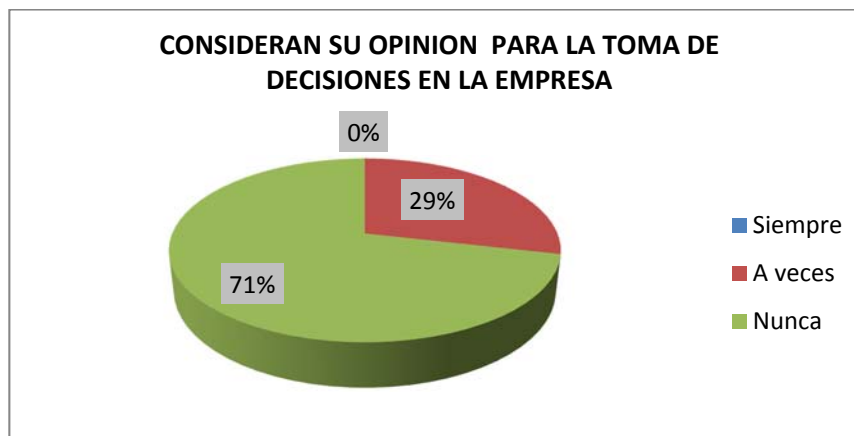
Cuadro N° 31

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
A veces	2	29%
Nunca	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 33



Interpretación:

De las encuestas realizadas se puede concluir que el 71% de los empleados de la empresa manifiestan que la empresa considera su opinión para la toma de decisiones y el 29% restante indica que a veces es considerada su opinión.

15. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan estratégico de marketing?

Cuadro N° 32

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0%
NO	2	29%
No sabe	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 34



Interpretación:

En base a los resultados obtenidos en las encuestas el 71% no sabe o no tiene idea de la existencia de un plan estratégico de marketing en la empresa "Lactofino", y el 29% dice conocer que en la empresa no existe dicho plan.

16. ¿La calidad de los productos que elabora la empresa; es?

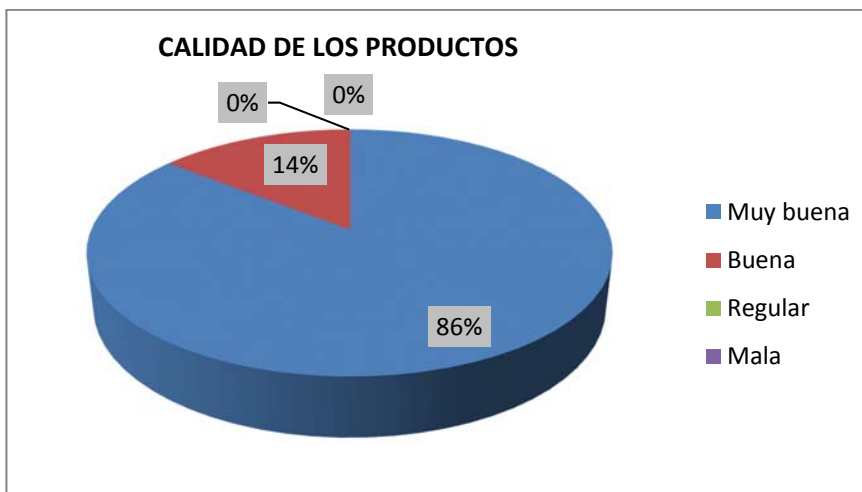
Cuadro N° 33

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Muy buena	6	86%
Buena	1	14%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 35



Interpretación:

Referente a las encuestas aplicadas a los empleados se puede mencionar que el 86% opina que los productos que elaboran en la empresa son de muy buena calidad, y el 14% indica que es de calidad buena, por lo que se concluye que la empresa "Lactofino" elabora productos de muy buena calidad.

17. ¿Cómo califica las materias primas con las que elaboran el producto de la empresa?

Cuadro N° 34

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Alta calidad	7	100%
Media calidad	0	0%
Baja calidad	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 36



Interpretación:

En base al resultado plasmado en las encuestas se puede mencionar que el 100% de los empleados consideran que la materia prima con la que elaboran el producto es de alta calidad.

18. ¿Conoce si la empresa ha recibido algún reclamo por ciertos productos que no hayan cubierto las expectativas de los clientes?

Cuadro N° 35

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0%
NO	5	71%
No sabe	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 37



Interpretación:

Considerando la opinión de los empleados el 71% manifiesta que la empresa hasta el momento no ha recibido ningún tipo de reclamo por productos que no hayan cubierto sus expectativas como clientes (intermediarios), y el 29% indica que no sabe acerca del tema.

19. ¿Los precios de los productos de la empresa en relación a la competencia, son?

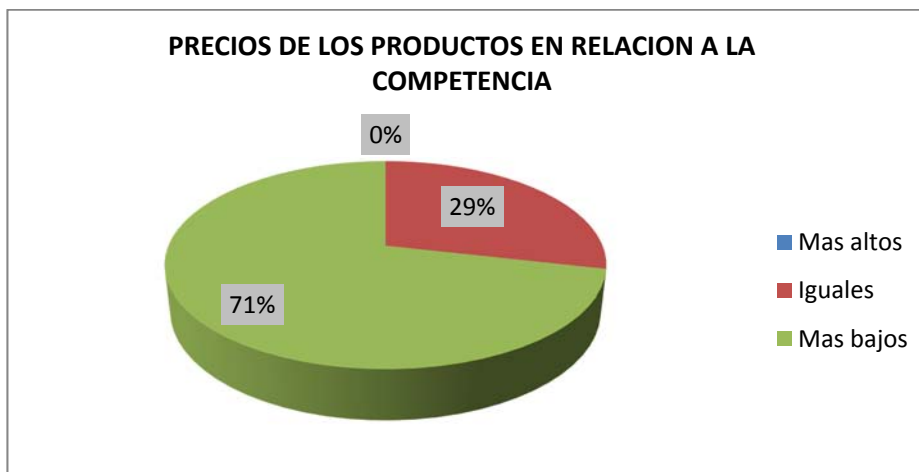
Cuadro N° 36

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Más altos	0	0%
Iguals	2	29%
Más bajos	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 38



Interpretación:

De las encuestas realizadas a los empleados de la empresa el 71% considera que los precios de los productos de la empresa "Lactofino" son más bajos que los de la competencia y el 29% dicen que los precios de los productos de la empresa son iguales a los de la competencia.

20. ¿La empresa realiza promociones dirigidas a los clientes (intermediarios)?

Cuadro N° 37

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	7	100%
NO	0	0%
No sabe	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 39



Interpretación:

De las encuestas realizadas a los empleados de la empresa se puede manifestar que el 100% de ellos dice que la empresa si realiza promociones dirigidas a los clientes (intermediarios) como es el producto adicional por cantidad de compra.

21. ¿Conoce usted si la empresa realiza algún tipo de publicidad para dar a conocer los productos que ofrece?

Cuadro N° 38

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	2	29%
NO	5	71%
No sabe	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 40



Interpretación:

De las encuestas realizadas a los empleados se puede indicar que el 71% manifiesta que la empresa no realiza publicidad para dar a conocer los productos y el 29% indica que la empresa si realiza publicidad de sus productos y lo hace solamente a través de la red social como es el Facebook.

22. ¿Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la elaboración de los productos son suficientes y modernos?

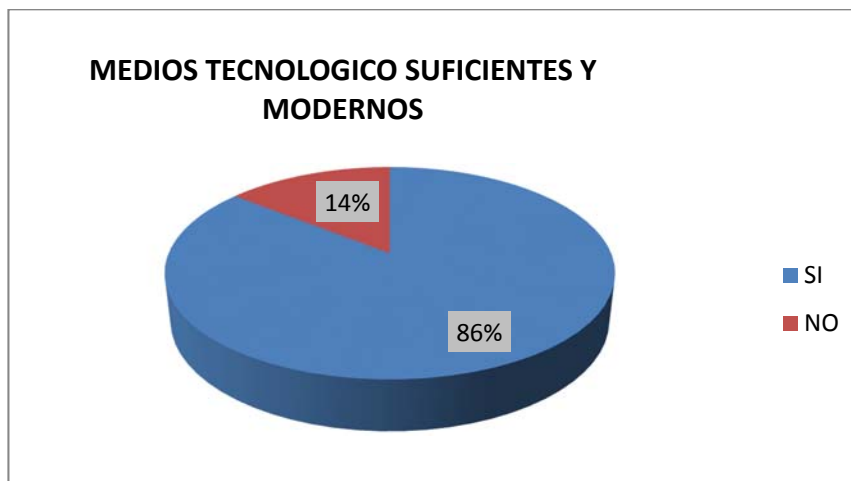
Cuadro N° 39

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	6	86%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 41



Interpretación:

Considerando la opinión de los empleados de la empresa se puede indicar que el 86% menciona que la empresa si cuenta con la tecnología suficiente y moderna para elaborar sus productos, y el 14% dice que no es suficiente y moderna.

23. ¿Cuál de los siguientes factores considera que diferencia a la empresa Lactofino del resto de empresas competidoras?

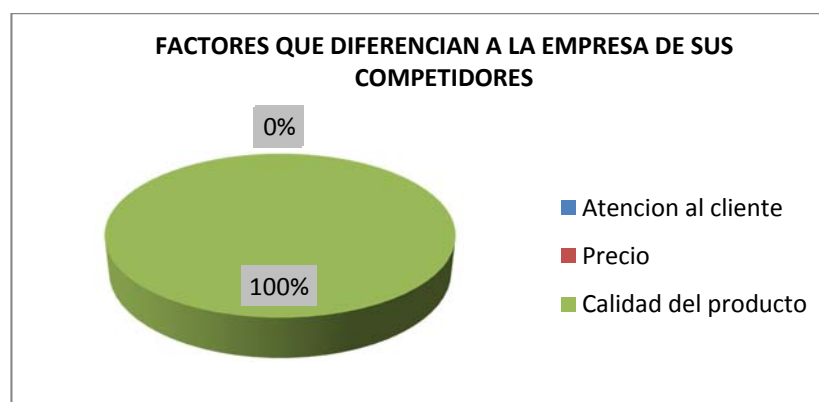
Cuadro N° 40

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Atención al cliente	0	0%
Precio	0	0%
Calidad del producto	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 42



Interpretación:

En base a las encuestas aplicadas al personal de la empresa "Lactofino" se puede indicar que el 100% de ellos manifiesta que el factor más importante que diferencia a la empresa de sus competidores es la calidad del producto, por lo que se puede concluir esta es una fortaleza muy importante de los productos "Lactofino".

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES (INTERMEDIARIOS) DE LA EMPRESA “LACTOFINO”

1. ¿Cuánto tiempo es cliente de la empresa Lactofino?

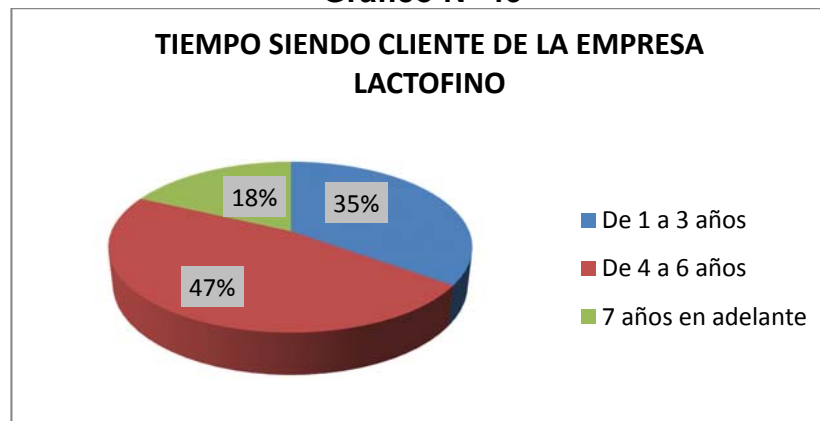
Cuadro N° 41

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
De 1 a 3 años	103	35%
De 4 a 6 años	138	47%
7 años en adelante	53	18%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa “LACTOFINO”

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 43



Interpretación:

Según los datos obtenidos, el 35% de los encuestados dicen ser clientes de la empresa Lactofino aproximadamente de 1 año a 3 años, el 47% indica que son clientes alrededor de 4 a 6 años, y el 18% restante dice ser cliente de la empresa por más de 7 años; esto quiere decir que la mayoría de los clientes de la empresa “Lactofino” vienen de mucho tiempo atrás, demostrando así la fidelidad del cliente (intermediario) y a la vez de los clientes finales que son los consumidores de los productos elaborados por la empresa.

2. ¿Cómo considera la atención que le brindan los empleados de la empresa Lactofino?

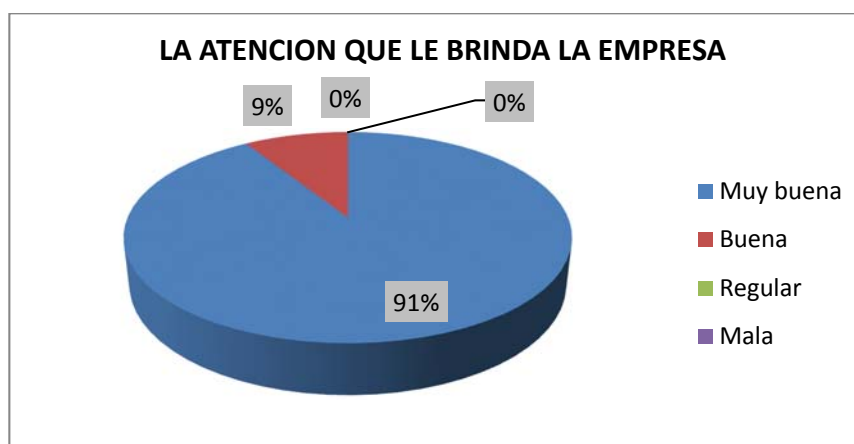
Cuadro N° 42

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Muy buena	268	91%
Buena	26	9%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 44



Interpretación:

Considerando la opinión de los clientes sobre la atención que reciben por parte de los empleados de la empresa podemos indicar que el 9% la considera una atención buena; y el 91% dice que es muy buena. Por lo que se concluyó que la atención por parte de los empleados de la empresa para con los clientes es muy buena.

3. ¿Cree usted que la localización de la empresa se encuentra en un lugar apropiado para la adquisición de los productos?

Cuadro N° 43

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0%
NO	294	100%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 45



Interpretación:

Interpretando el cuadro podemos analizar que el 100% de los clientes de la empresa Lactofino consideran que la localización de la empresa no es el lugar apropiado para la adquisición de los productos, debido a que la empresa se encuentra en un lugar donde existe escaso transporte público y carreteras en mal estado.

4. De los productos que ofrece la empresa Lactofino. ¿Cuál es el producto que más adquiere?

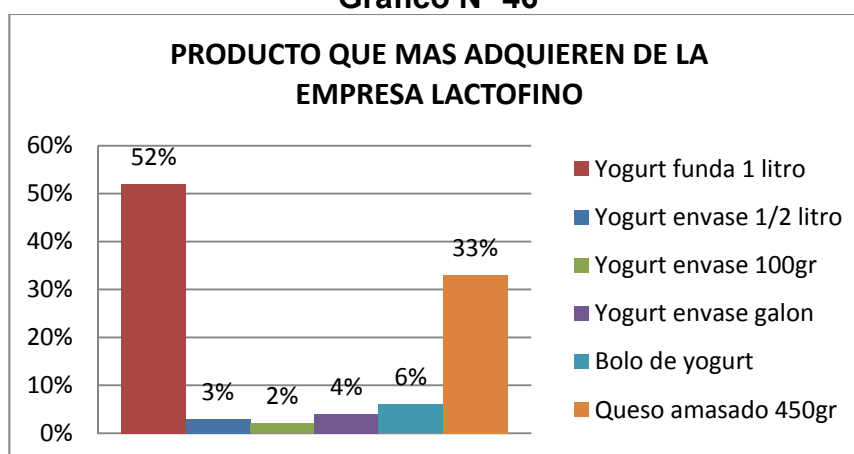
Cuadro N° 44

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Yogurt funda 1 litro	153	52%
Yogurt envase 1/2 litro	9	3%
Yogurt envase 100gr	6	2%
Yogurt envase galón	12	4%
Bolo de yogurt (empaquete x 24 unds)	18	6%
Queso amasado 450gr	97	33%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 46



Interpretación:

Considerando la opinión de los encuestados podemos deducir que existe un 2% que adquiere yogurt de 100gr; un 3% compra yogurt ½ litro; un 4% compra yogurt galón; el 6% compra bolo de yogurt; un 33% compra queso amasado 450gr y un 52% adquieren yogurt funda 1 litro. Por lo que se concluye que los productos que más adquieren los clientes de la empresa son en primer lugar el yogurt funda 1 litro y en segundo lugar el queso amasado 450gr.

5. ¿Cada que tiempo usted adquiere los productos de la empresa Lactofino?

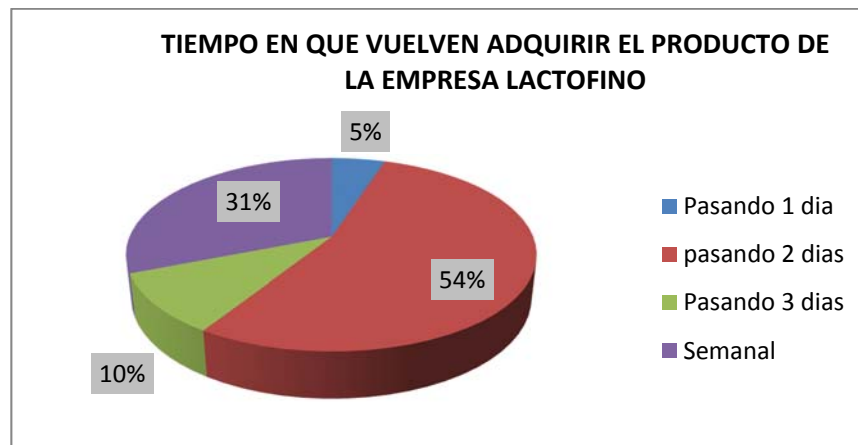
Cuadro N° 45

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Pasando 1 día	15	5%
pasando 2 días	159	54%
Pasando 3 días	29	10%
Semanal	91	31%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 47



Interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes de la empresa "Lactofino" podemos decir que existe un 5% compra los productos pasando 1 día; un 10% que compra pasando 3 días; 31% adquiere Semanal y un 54% que lo adquiere pasando 2 días. Por lo que se puede concluir que la mayoría de los clientes compran los productos pasando 2 días.

6. En base a la pregunta anterior ¿Qué cantidad en dólares adquiere semanalmente de los productos Lactofino?

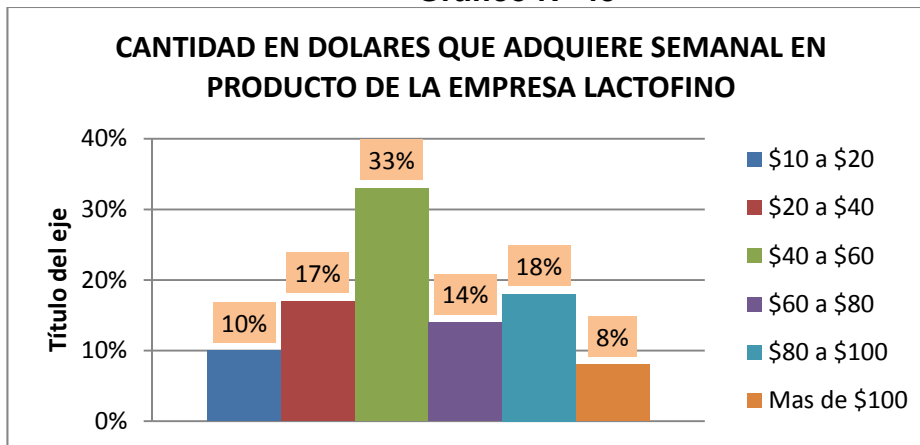
Cuadro N° 46

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
\$10 a \$20	29	10%
\$20 a \$40	50	17%
\$40 a \$60	97	33%
\$60 a \$80	41	14%
\$80 a \$100	53	18%
Más de \$100	24	8%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 48



Interpretación:

Analizando los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes sobre la cantidad en dólares que adquieren de los productos de la empresa; el 10% indica un monto de compra de \$10 a \$20, el 17% un valor de \$20 a \$40, el 33% un monto de \$40 a \$60, el 14% una estimación de \$60 a \$80, el 18% un valor de \$80 a \$100 y el 8% un monto de más de \$100. Por lo que podemos concluir que semanalmente la mayoría de los clientes realizan compras de aproximadamente \$40 a \$60.

7. ¿La empresa Lactofino cuenta con stock necesario de productos, cuando usted requiere?

Cuadro N° 47

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	262	89%
NO	32	11%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 49



Interpretación:

Interpretando el cuadro podemos analizar que un 89% de los clientes manifiestan que la empresa "Lactofino" siempre tiene el stock necesario que ellos requieren y un 11% supieron manifestar que la empresa no siempre cuenta con el stock preciso que solicitan.

8. ¿Existe buena exhibición de los productos?

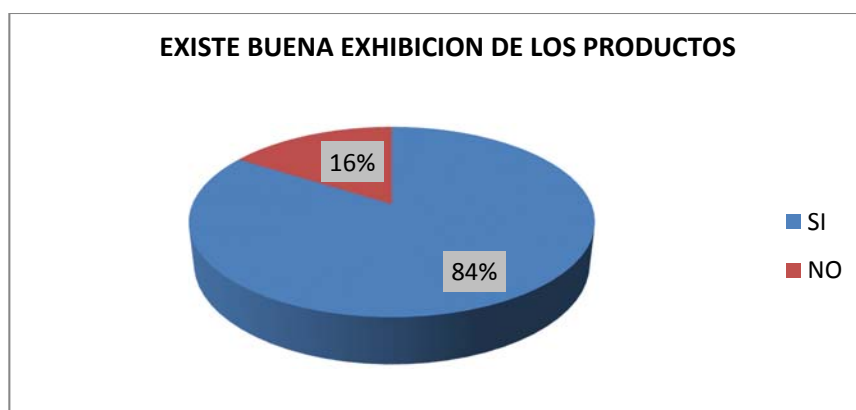
Cuadro N° 48

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	247	84%
NO	47	16%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 50



Interpretación:

Interpretando el cuadro podemos analizar que un 84% de los clientes dice tener una buena exhibición de los productos de la empresa y el 16% restante supieron manifestar que no tiene una buena exhibición de los productos "Lactofino". Por lo que se puede concluir que aunque el porcentaje de clientes que no tiene buena exhibición del producto es bajo es una desventaja para la empresa "Lactofino".

9. ¿Por qué adquiere los productos de la empresa Lactofino?

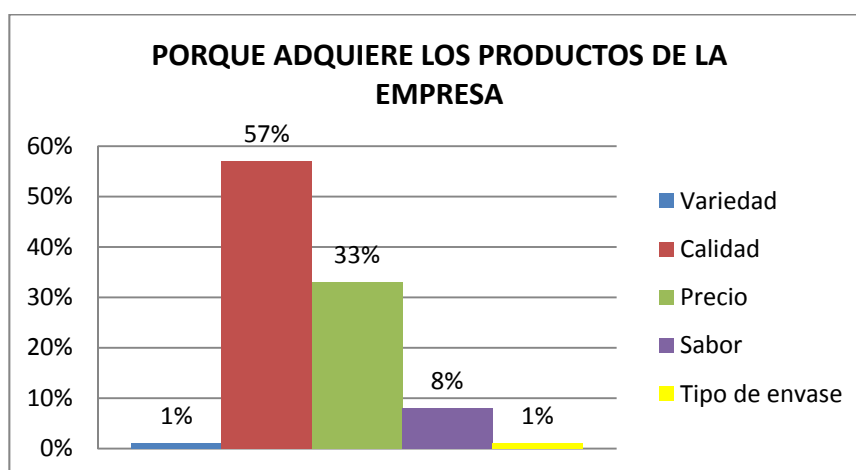
Cuadro N° 49

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Variedad	3	1%
Calidad	168	57%
Precio	97	33%
Sabor	24	8%
Tipo de envase	3	1%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 51



Interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas podemos deducir que el 1% adquiere los productos Lactofino variedad y tipo de envase; el 8% compran por el sabor de los productos; un 33% en adquieren los productos por precio y un 57% lo compran por la calidad del producto que ofrece la empresa "Lactofino". Con esto se concluye que el motivo por el cual los clientes de la empresa compran los productos principalmente por calidad y también por precio.

10. ¿Desearía que la empresa amplíe la gama de productos?

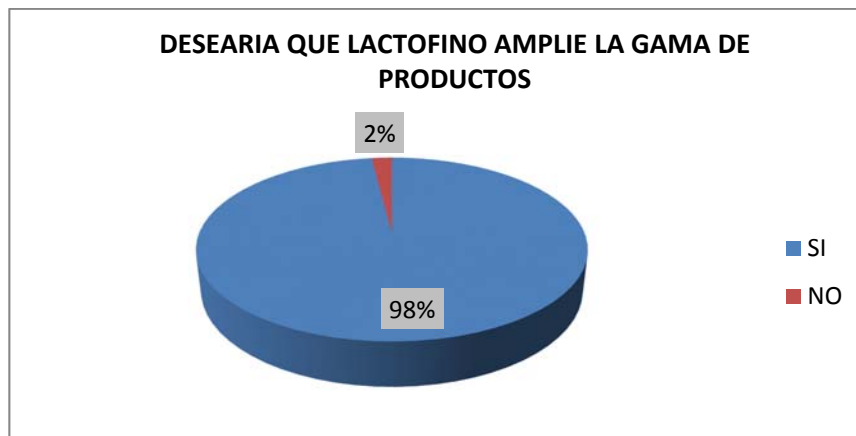
Cuadro N° 50

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	288	98%
NO	6	2%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 52



Interpretación:

Interpretando los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes de la empresa podemos indicar que el 98% si desea que "Lactofino" amplíe su gama de productos y el 2% dice no desear una ampliación, por lo que se concluye que la mayoría de los clientes están dispuestos a expender otras variedades de productos de la empresa "Lactofino".

11. Si la respuesta anterior es positiva, ¿Cuál de los siguientes productos le gustaría que la empresa Lactofino incremente?

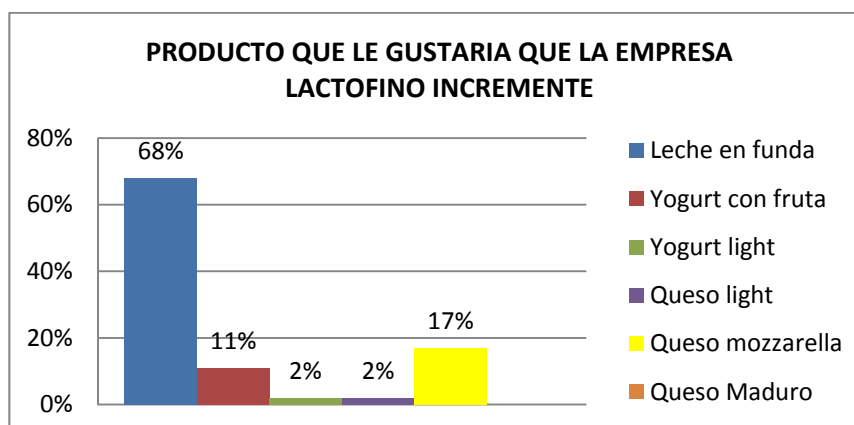
Cuadro N° 51

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Leche en funda	196	68%
Yogurt con fruta	32	11%
Yogurt light	6	2%
Queso light	6	2%
Queso mozzarella	49	17%
Queso Maduro	0	0%
TOTAL	288	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 53



Interpretación:

En concordancia con la pregunta anterior el 68% de los clientes se inclina por leche en funda, el 11% prefiere yogurt con fruta, el 2% selecciona yogurt light y queso light y el 17% restante señala como opción el queso mozzarella, por lo que se concluye que el producto de mayor acogida en caso de que la empresa "Lactofino" decida ampliar su gama de productos es la leche en funda.

12. ¿Qué alternativas de pago le ofrece la empresa Lactofino?

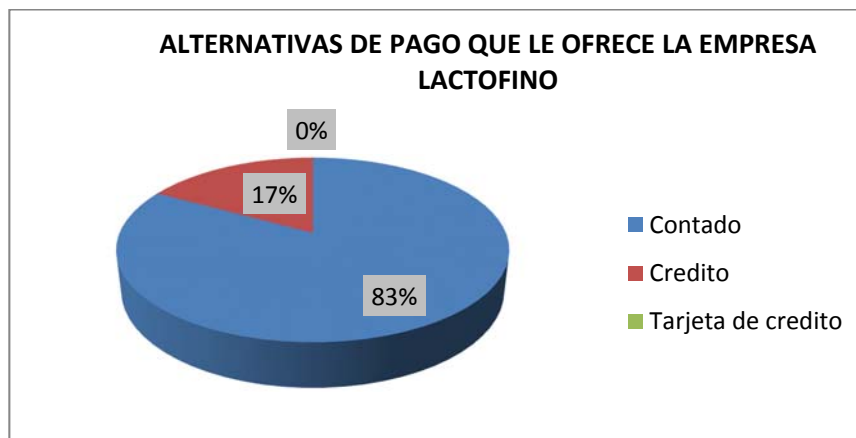
Cuadro N° 52

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Contado	244	83%
Crédito	50	17%
Tarjeta de crédito	0	0%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 54



Interpretación:

En base a los resultados reflejados en las encuestas se puede mencionar que el 83% de los clientes de la empresa realiza los pagos del producto al contado y el 17% goza de crédito para adquirir los productos, es así que puede concluir que la gran mayoría de los clientes de la empresa cancela en efectivo, lo que representa una ventaja que le permite a la empresa obtener liquidez para cubrir gastos.

13. ¿Cree usted que el precio de los productos que adquiere en la empresa están acorde con la calidad de los mismos?

Cuadro N° 53

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	294	100%
NO	0	0%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 55



Interpretación:

Considerando la opinión de los encuestados el 100% de ellos manifiesta que los precios de los productos de la empresa "Lactofino" están acorde con la calidad de los mismos, siendo este un resultado que permite darse cuenta que el cliente se encuentra satisfecho los atributos de los productos.

14. ¿Cómo considera los precios de los productos Lactofino, en relación a la competencia?

Cuadro N° 54

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Elevados	24	8%
Iguals	144	49%
Más bajos	126	43%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 56



Interpretación:

Examinando la opinión de los encuestados existe un 49% que consideran que los precios de los productos Lactofino son iguales a los de la competencia; el 43% manifiestan que los precios son más bajos, y el 8% dice que son elevados en relación a la competencia. Con la información obtenida se puede interpretar que la empresa "Lactofino" tiene precios competitivos.

15. ¿La empresa Lactofino le ofrece algún tipo de descuento o promoción?

Cuadro N° 55

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	253	86%
NO	41	14%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 57



Interpretación:

Según los datos reflejados en las encuestas aplicadas, podemos decir que un 86% de los clientes de la empresa manifiesta que si recibe descuentos o promociones al momento de adquirir los productos "Lactofino". Por lo cual se concluye que si realizan promociones dirigidas a los intermediarios.

16. De ser positiva la respuesta anterior, señale el tipo de descuento o promoción que ha recibido por parte de la empresa Lactofino.

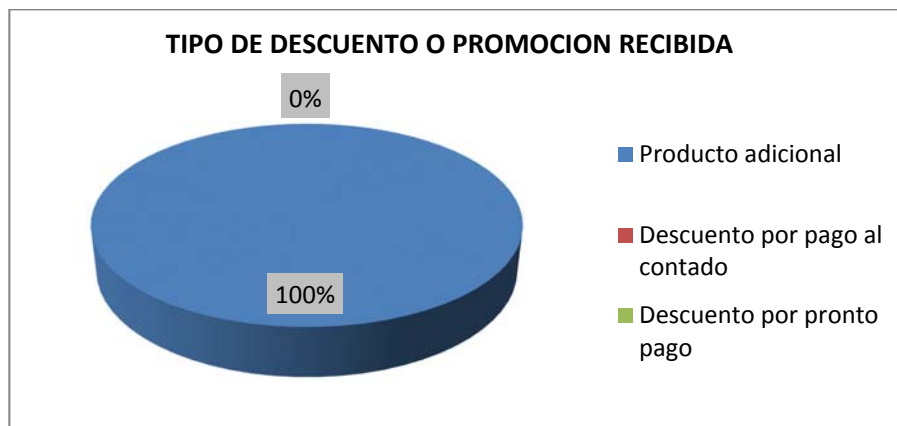
Cuadro N° 56

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Producto adicional	253	100%
Descuento por pago al contado	0	0%
Descuento por pronto pago	0	0%
TOTAL	253	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 58



Interpretación:

En base al resultado de las encuestas y en concordancia con la pregunta anterior se puede concluir que único tipo de promoción que reciben los clientes de la empresa es producto adicional, por lo que se puede concluir que esto es una desventaja para "Lactofino" ya que las promociones o descuentos permiten incrementar las adquisiciones de los clientes (intermediarios) y a su vez incrementa la lealtad del cliente.

17. ¿Usted ha escuchado o visualizado algún tipo de publicidad de la empresa Lactofino?

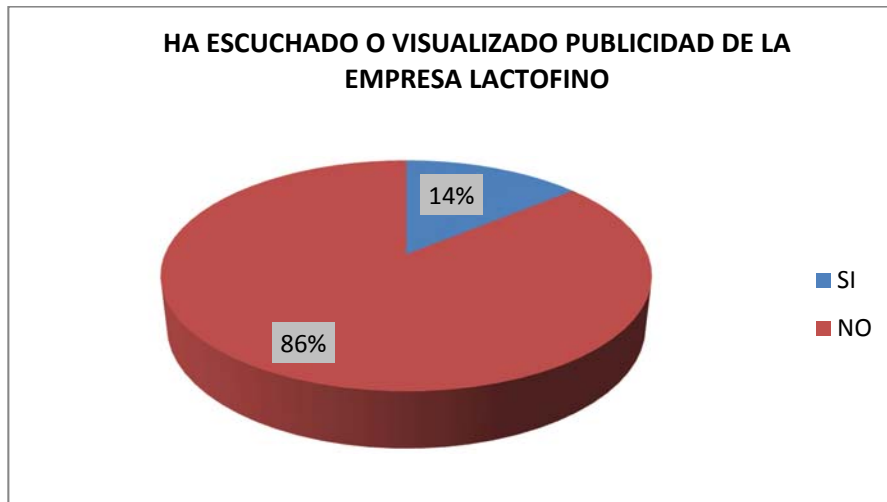
Cuadro N° 57

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	41	14%
NO	253	86%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 59



Interpretación:

Según el cuadro anterior, el 14% de los clientes (intermediarios) encuestados manifestaron que si han escuchado o visualizado publicidad de la empresa Lactofino, y el 86% indica que no, esto quiere decir que la gran mayoría de los clientes desconoce de algún tipo de publicidad instaurada por parte de la empresa.

18. ¿Elija porque medios de comunicación y en que horario le gustaría que la empresa Lactofino realice publicidad de los productos que ofrece?

Cuadro N° 58

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

MEDIO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	TOTAL	PORCENTAJE %
Radios	Radio Sociedad	24	41	14
	Matovelle	12		
	La Rumba	6		
Prensa Escrita	La hora	21	44	15
	Centinela	9		
	El universo	15		
Televisión	Gama TV	15	53	18
	Ecuavisa	18		
	UV Televisión	21		
Redes Sociales	Facebook	85	156	53
	Instagram	50		
	Página web	21		
TOTAL		294		100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Cuadro N° 59

HORARIO EN EL QUE SE INFORMA

MEDIO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	TOTAL	PORCENTAJE %
Radios	Mañana	29	41	14
	Tarde	9		
	Noche	3		
Prensa Escrita	Mañana	26	44	15
	Tarde	6		
	Noche	12		
Televisión	Mañana	12	53	18
	Tarde	12		
	Noche	29		
Redes Sociales	Mañana	24	156	53
	Tarde	47		
	Noche	85		
TOTAL		294		100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 60

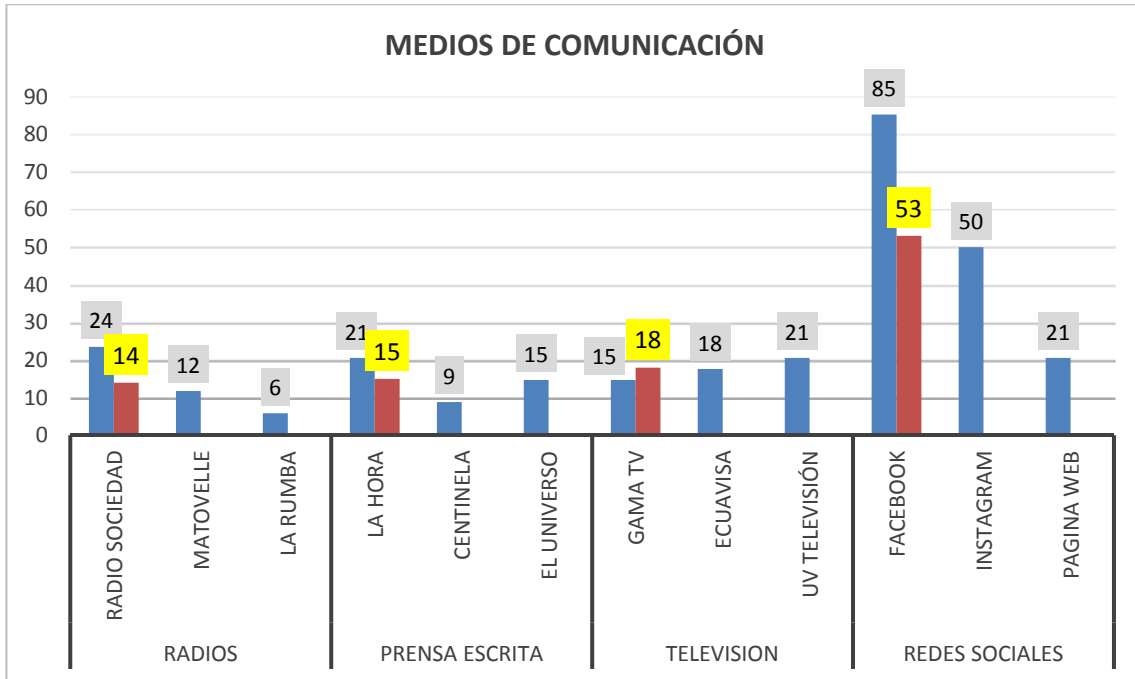
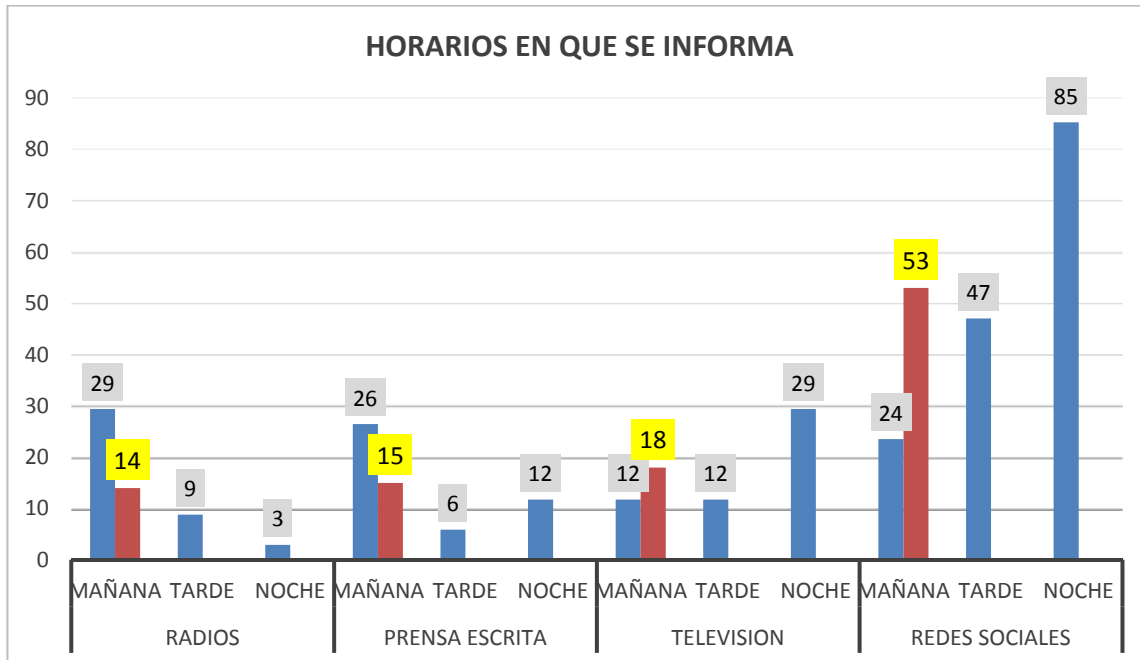


Gráfico N° 61



Interpretación:

El 53% de los clientes manifiestan que su medio de comunicación de mayor preferencia para enterarse de la publicidad de la empresa “Lactofino” es a través de las redes sociales en horario de la noche, inclinándose la gran mayoría por el Facebook; seguido del 18% que prefieren Canales de televisión en horarios de la noche, siendo Ecuavisa el de mayor acogida; y el 15% de los clientes opta por prensa escrita en horario de la mañana, siendo el diario La Hora el de mayor acogida, el 14% elige radios en horario de la mañana, mencionando como preferencia Radio sociedad; esto quiere decir que los clientes prefieren en primer lugar las redes sociales como el Facebook y el Instagram.

19. ¿Conoce usted si el producto “Lactofino” satisface los deseos de los consumidores finales?

Cuadro N° 60

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	288	98%
NO	6	2%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa “LACTOFINO”

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 62



Interpretación:

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa se puede mencionar que el 98% indica conocer que los productos “Lactofino” satisfacen a los consumidores y el 2% manifiesta que no tiene conocimiento sobre el tema. Por lo que se puede definir que la gran mayoría de los clientes (intermediarios) adquiere los productos de la empresa porque estos satisfacen al consumidor final.

20. De las marcas que expende su negocio, ¿Indique en el siguiente listado la que más adquieren sus consumidores finales en el segmento de yogurt?

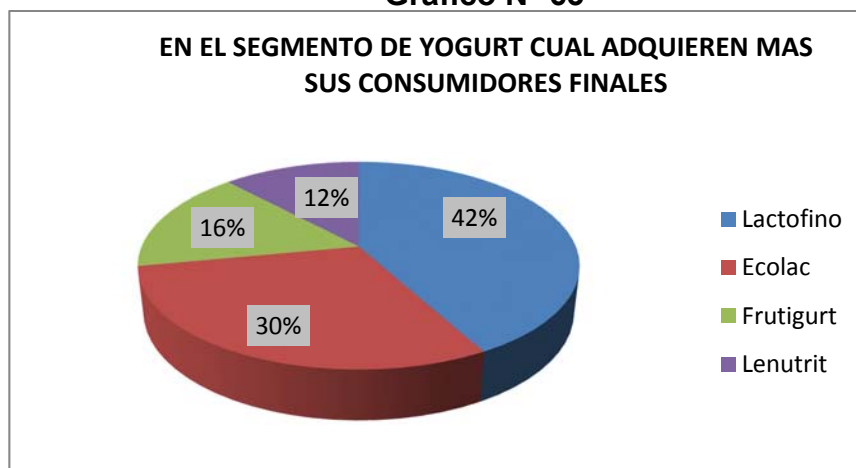
Cuadro N° 61

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Lactofino	123	42%
Ecolac	88	30%
Frutigurt	47	16%
Lenutrit	35	12%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 63



Interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes de la empresa "Lactofino" para conocer las marcas del segmento de yogurt que los consumidores finales prefieren podemos derivar que un 12% adquieren el producto de marca Lenutrit; un 16% se inclinan por la marca Frutigurt; el 30% por la marca Ecolac; y un 42% compran marca Lactofino, todos los clientes manifiestan que adquieren estas marcas por diferentes razones, ya sea por precio o por la calidad ofrecida. Por lo que se puede decir que la mayoría de los clientes compran en primer lugar la marca "Lactofino" y en segundo lugar la marca "Ecolac".

21. De las marcas que expende su negocio, ¿Indique en el siguiente listado la que más adquieren sus consumidores finales en el segmento de queso amasado?

Cuadro N° 62

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Lactofino	118	40%
Yangana	47	16%
Zalapa	62	21%
Gonzanama	68	23%
TOTAL	294	100%

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de la empresa "lactofino"

Elaboración: la autora.

Gráfico N° 64



Interpretación:

En concordancia a las encuestas realizadas a los clientes de la empresa "Lactofino" para conocer las marcas del segmento de queso amasado que los consumidores finales prefieren podemos derivar que; un 16% adquieren el producto de marca Yangana; un 21% se inclinan por la marca Zalapa; el 23% por la marca Gonzanama; y un 40% compran marca Lactofino, todos los clientes manifiestan que adquieren estas marcas por diferentes razones, ya sea por precio o por la calidad ofrecida. Por lo que se puede decir que la mayoría de los clientes compran en primer lugar la marca "Lactofino" y en segundo lugar la marca "Gonzanama".

22. ¿Sus consumidores finales alguna vez han sugerido que se incremente otros productos en la empresa Lactofino?

Cuadro N° 63

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	171	58%
NO	123	42%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 65



Interpretación:

Analizando los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes (intermediarios) de la empresa se puede mencionar que el 58% manifiestan que sus clientes alguna vez han sugerido que la empresa "Lactofino" debería incrementar su gama de productos, mientras que el 42% indica no haber escuchado sugerencias sobre incremento o ampliación de productos en la marca "Lactofino".

23. ¿Está conforme con los horarios y días de atención que le entregan el producto de la empresa?

Cuadro N° 64

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	282	96%
NO	12	4%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 66



Interpretación:

Según los datos obtenidos en las encuestas podemos indicar que el 96% de los clientes de la empresa "Lactofino" dicen estar conformes con los horarios y días de atención de la empresa y el 4% indican que no están conformes. Por lo que se puede concluir que esta es una ventaja para la empresa a la hora de tener el mayor porcentaje de clientes (intermediarios) satisfechos.

24. ¿Los productos de la empresa Lactofino llegan a tiempo y en buen estado a su negocio?

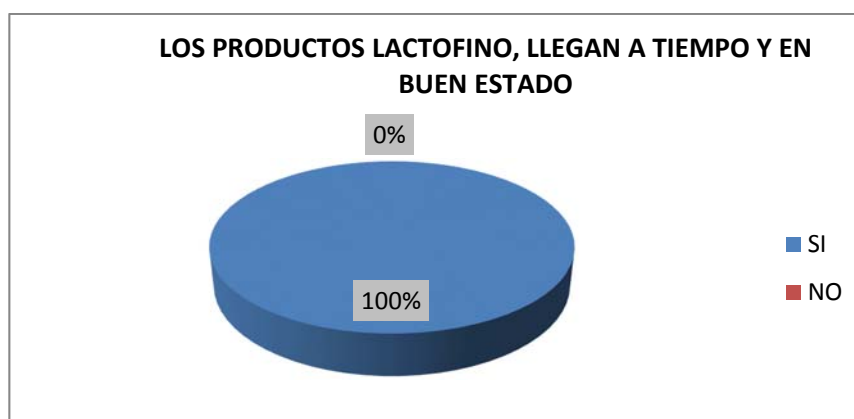
Cuadro N° 65

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	294	100%
NO	0	0%
TOTAL	294	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa "LACTOFINO"

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 67



Interpretación:

Considerando la opinión de los encuestados se puede decir que el 100% de los clientes (intermediarios) aprecian que los productos de la empresa "Lactofino" siempre llegan a tiempo y en buen estado a su lugar de expendio, por lo que se concluye que la empresa mantiene un cuidado riguroso en la cadena de distribución de sus productos.

Antecedentes de la “EMPRESA LACTOFINO”

Razón social: Planta procesadora de lácteos “Lactofino”

Giro de actividad: Empresa Industrial.

- **Revisión Histórica**

La empresa Lactofino se inició en el 2009, se encuentra ubicada en el sector Salapa Bajo, está dedicada a la elaboración de productos derivados de la leche, contribuyendo así a generar plazas de trabajo, identificándose en el gremio industrial de lácteos de la localidad, el primer propietario fue el Sr. Mario Mancino, posteriormente paso a manos del Sr. José Paul Gutiérrez y en la actualidad a partir del 2013 es propiedad del Sr. Ángel Coronel.

Actualmente la empresa cuenta con 7 empleados, los productos que ofrece la empresa son: yogurt, queso y bolos de yogurt, respecto a su tamaño en la industria se halla dentro de las características de una pequeña empresa, tanto por su nivel tecnológico como por la cantidad de personal que dispone.

Con el transcurso del tiempo los productos lácteos “LACTOFINO” han ido adquiriendo una mayor participación en el mercado siendo una de las empresas seguidora en su rama.

SEGMENTACION GEOGRAFICA: (Dirección y ubicación de la empresa)

- **MACROLOCALIZACIÓN**

La empresa “Lactofino” se encuentra en la región sur del país, en la provincia de Loja del cantón Loja.

Gráfico N° 68



Fuente: Google maps

- **MICROLOCALIZACION**

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, parroquia el Valle, sector Salapa Bajo, a 1km del seminario mayor “Reina del cisne”.

Gráfico N° 69



Fuente: www.googlemap.com.
Elaborado por: La Autora.

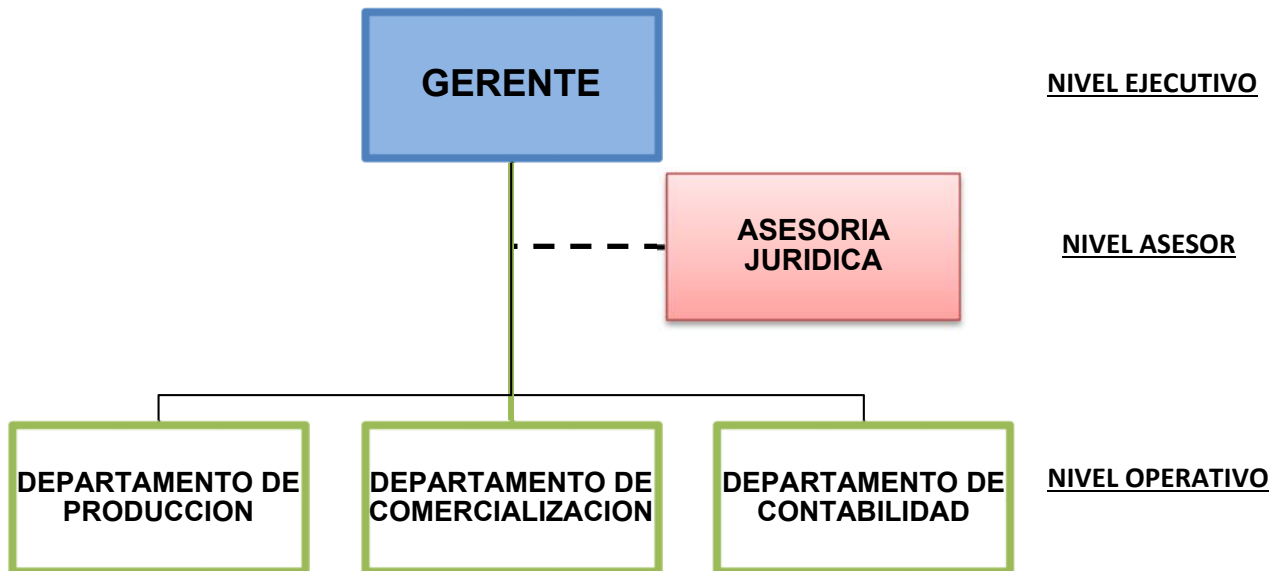
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El gerente propietario de la empresa “LACTOFINO”, ha establecido las tareas que se deben realizar, a través de la delegación de responsabilidades, ya que los empleados están en coordinación para el beneficio de la empresa.

La empresa cuenta con: 1 Gerente – Propietario, 1 Contadora, 3 trabajadores en Producción de Lácteos, 1 Operador de maquinaria y 2 Vendedores.

Gráfico N° 70

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA LACTOFINO



Fuente: Empresa “Lactofino”.

Elaboración: La Autora.

ANALISIS DEL MARKETING MIX DE LA EMPRESA “LACTOFINO”.

- **Producto**

Actualmente la empresa “Lactofino” ofrece a sus clientes y la ciudadanía variedad de productos lácteos (yogurt en diferentes gramajes, bolos de yogurt y queso amasado) elaborados con materias primas (leche) certificadas que le han permitido obtener productos con sabores y texturas únicas que los diferencian de la competencia, siendo estos elementos los que permiten que la calidad de producto sea una **fortaleza** importante para empresa.

A continuación se detalla los productos de la empresa:

Para determinar la cuota relativa de mercado en cada producto de la empresa “Lactofino”, se emplea la **Matriz Boston Consulting Group**; considerando las ventas totales de los años 2016 y 2017 de:

Gráfico N° 71

PRODUCTOS DE LA EMPRESA



Fuente: Empresa “Lactofino”
Elaborado por: La Autora.

Para determinar la cuota relativa de mercado en cada producto de la empresa “Lactofino”, se emplea la **Matriz Boston Consulting Group**; considerando las ventas totales de los años 2016 y 2017 de:

- ✓ Yogurt
- ✓ Queso amasado
- ✓ Bolo de yogurt de los años 2016 y 2017.

Cuadro N ° 66

PRODUCTOS	INGRESOS		PARTICIPACION DE LOS PRODUCTOS
	2016	2017	
YOGURT (funda 1ltr, galón, ½ litro, 100gr)	84.112,55	137.024,15	64,85%
QUESO AMASADO 450GR	41.236,30	48.417,75	22,92%
BOLO DE YOGURT (x 24 unds)	21.758,09	25.836,68	12,23%
TOTAL	147.106,94	211.278,58	100,00%

Fuente: Base de datos de la empresa.

Elaboración: La Autora.

Fórmula para calcular la tasa de crecimiento de los productos:

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

Tendríamos el siguiente resultado:

$$TC = \frac{211.278,58 - 147.106,94}{147.106,94} * 100$$

$$TC = 0,4362 * 100 = 43,62 \%$$

Participación de mercado:

- ✓ $64,85 / 22,92 = 2,83$
- ✓ $22,92 / 64,85 = 0,35$
- ✓ $12,23 / 64,85 = 0,19$

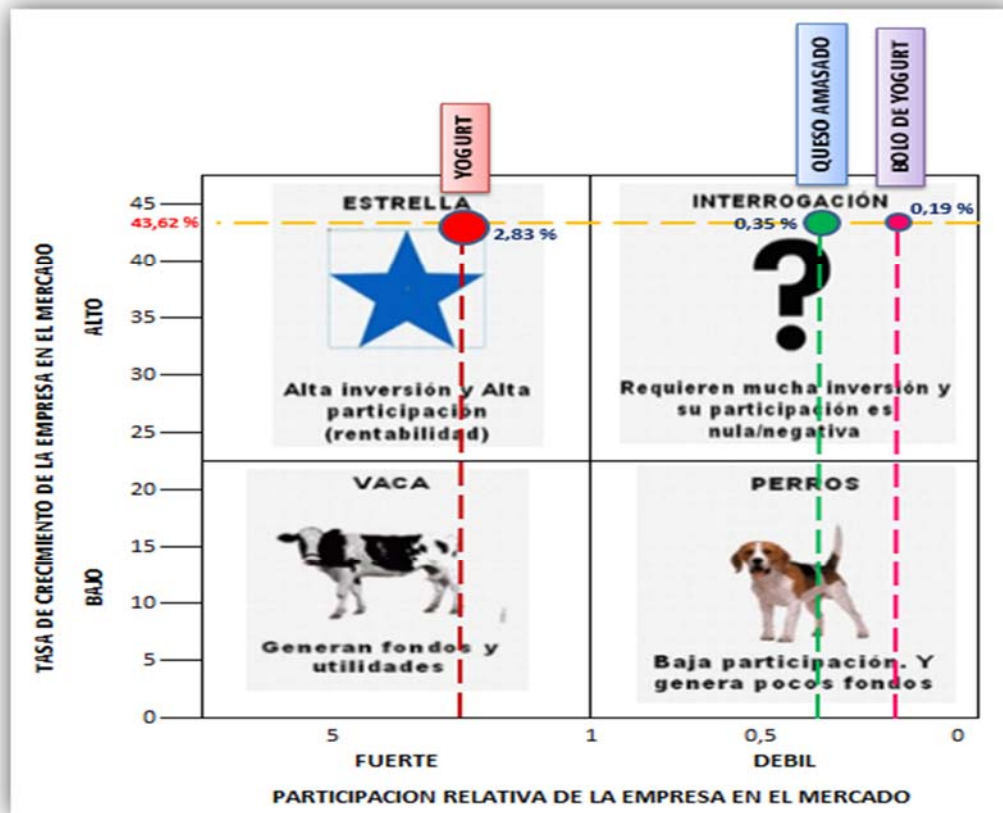
Cuadro N ° 67

PRODUCTOS	PARTICIPACION RELATIVA
YOGURT (funda 1ltr, galón, ½ litro, 100gr)	2,83
QUESO AMASADO 450GR	0,35
BOLO DE YOGURT (x 24 unds)	0,19

Elaboración: La Autora.

Gráfico N ° 72

Matriz Boston Consulting Group (BCG), para la empresa LACTOFINO.



Elaboración: La Autora.

Análisis:

Al realizar el análisis de la matriz BCG sobre la cartera de productos que ofrece la empresa LACTOFINO, se evidencia un alto crecimiento de los productos con un 43,62%; destacando el yogurt como producto estrella con participación fuerte del 64,85% de las ventas de la empresa y una participación relativa en el mercado del 2,83%, por ende la empresa debe destinar mayor cantidad de recursos para mantenerlo o incrementar la participación de mercado del mismo. Así también se puede constatar que el producto queso amasado y bolo de yogurt tiene una participación débil y están establecidos en el cuadrante de la interrogante por lo cual estos productos ameritan una inversión muy alta para lograr posicionarlos en el mercado y tratar de convertir estas interrogantes en estrellas.

- **Precio**

Los precios de los productos “Lactofino” son considerados una **fortaleza** de la empresa, tomando en cuenta que se fijan de acuerdo a los costos operativos, el margen de utilidad que la empresa considere prudente para ser competitivos en el mercado permitiéndole tener precios similares o menores a los de la competencia.

Cuadro N° 68
LISTA DE PRECIOS

PRODUCTOS DE “LACTOFINO”	PVP.
Yogurt funda 1 litro	\$ 1.30
Yogurt envase 1/2 litro	\$ 0.90
Yogurt envase 100gr	\$ 0.30
Yogurt envase galón	\$ 5.35
Bolo de yogurt 100ml.	\$ 0.10
Queso amasado 450gr	\$ 2.70

Fuente: empresa “Lactofino”
Elaborado por: La autora.

- **Plaza**

Los productos “Lactofino” son distribuidos siguiendo el canal de comercialización establecido por la empresa que inicia desde la Planta de producción, luego pasan a manos de los vendedores quienes son los encargados de hacerlos llegar a los clientes intermediarios que son los que permiten dar a conocer y ofrecer el producto al consumidor final, de esta manera se define que la empresa tiene intervención directa sobre la plaza donde se desarrolla la misma por tanto es considerada una **fortaleza**, ya que le ha permitido tener el control de todo el proceso y contar con información directa.

También cabe señalar que la distribución propia tiene sus desventajas; dificultad para llegar a tiempo y a más clientes intermediarios o consumidores finales, inversiones y costos fijos (vehículo, chofer, personal de carga y descarga), dedicar tiempo y esfuerzo a planificar logística, en base a estos factores se concluye que también existe la alternativa de la distribución externa para dar solución a estos problemas o desventajas mismas que le permitirán a la empresa crecer con más rapidez y posicionarse en el mercado.

A continuación se detalla el canal de comercialización de los productos de la empresa “Lactofino” de la ciudad de Loja.

Gráfico N° 73

Canal de distribución “Empresa Lactofino”



Fuente: Empresa “Lactofino”

Elaborado por: La Autora.

- **Promoción y publicidad**

Las diferentes empresas utilizan la publicidad y promoción como parte de una estrategia de marketing para aumentar las ventas de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes.

Sin embargo, la empresa “Lactofino” realiza escasa publicidad haciendo uso de las redes sociales mediante Facebook e Instagram con un costo de \$ 5.00 mensuales y actualmente las promociones que efectúa son dirigidas únicamente al cliente (intermediario) y se otorgan en producto adicional por cantidad de compra. En base a esto se determina que la publicidad y promoción que desarrolla la empresa son una **debilidad** que han incidido negativamente en el desarrollo y crecimiento de la misma en el mercado.

- **Servicio postventa**

La empresa “Lactofino” no realiza actividades de postventa como degustaciones e impulsación de los productos en lugares estratégicos (ferias libres, autoservicios) para dar a conocer la calidad de los mismos; por tal motivo esto representa una **debilidad** para la organización.

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

Con el objeto de identificar las principales fortalezas y debilidades de la Empresa LACTOFINO, fue necesario aplicar una entrevista al gerente, así mismo a los 7 empleados que conforman la empresa y encuestas a los clientes de la misma.

FORTALEZAS

- Materia prima de calidad – (Preg. 17 gerente, 17 empleados).
- Precios competitivos – (Pregunta 22 gerente. 19 empleados, 18 y 14 clientes).
- Productos de calidad. – (Preg. gerente 28 y 29, empleados 16 y 23, clientes 9).
- Muy buena atención al cliente. – (Pregunta 37 gerente, 2 empleados).
- Buena relación con los proveedores de la empresa. – (Preg. Gerente 38)
- Tecnología moderna. – (Pregunta 52 gerente, 22 empleados).

DEBILIDADES

- Inexistencia de filosofía empresarial establecida. – (Preg. 6 y 7 gerente, 4 empleados).
- El local donde funciona la empresa es arrendado. – (Pregunta 12 gerente).
- Escasa capacitación del personal. – (Pregunta 15 gerente, 11 empleados)
- No brinda incentivos al personal. – (Pregunta 16 gerente, 12 empleados)
- No cuenta con planes de publicidad. – (Preg. Gerente 31, empleados 21, clientes 17)
- No cuenta con planes de promoción dirigidos al consumidor final. – (Preg. Gerente 32)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Una vez identificados los factores internos de la empresa, se procedió a realizar la matriz de evaluación de factores internos de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades de la Empresa “Lactofino”.
2. Asignar una ponderación a cada factor: La ponderación está dada entre los valores que oscilan entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. La suma de las ponderaciones de los factores externos, deben dar como resultado (1.00).
3. Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor; así tenemos:

Cuadro N° 69

FACTOR	VALORACION
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad mayor	2
Debilidad menor	1

4. Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
5. La sumatoria de los resultados ponderados, da un valor mayor a 2.5 hay predominios de las fortalezas sobre las debilidades y no tiene problemas internos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las debilidades sobre las amenazas y que tiene problemas internos, si es igual a 2.5 en la empresa hay estabilidad o equilibrio.

Cuadro N° 70

MATRIZ EFI (MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS)

FORTALEZAS	PROCEDENCIA	PONDERACION	CALIFI.	CALIFI/TOTAL	
1.- Materia prima de alta calidad.	Preg. 17 gerente, 17 empleados.	0,09	4	0,36	Suma total de Fortalezas 2.20
2.- Precios competitivos	Pregunta 22 gerente. 19 empleados, 18 y 14 clientes	0,10	4	0,40	
3.- Productos de calidad.	Pregunta gerente 28 y 29, empleados 16 y 23, clientes 9.	0,10	4	0,40	
4.- Muy buena atención al cliente.	Pregunta 37 gerente, 2 empleados.	0,10	4	0,40	
5.- Buena relación con los proveedores de la empresa.	Preg. Gerente 38.	0,08	3	0,24	
6.- Tecnología moderna.	Pregunta 52 gerente, 22	0,10	4	0,40	
DEBILIDADES	PROCEDENCIA	PONDERACION	CALIFI.	CALIFI/TOTAL	
1.- Inexistencia de filosofía empresarial establecida.	Preg. 6 y 7 gerente, 4 empleados.	0,08	2	0,16	Suma total de Debilidades 0.74
2.- El local donde funciona la empresa es arrendado.	Pregunta 12 gerente.	0,06	1	0,06	
3.- Escasa capacitación del personal (en todos los departamentos).	Pregunta 15 gerente, 11 empleados	0,07	2	0,14	
4.- No brinda incentivos al personal.	Pregunta 16 gerente, 12 empleados	0,06	1	0,06	
5.- No cuenta con planes de publicidad.	Preg. Gerente 31, empleados 21, clientes 17.	0,08	2	0,16	
6.- No cuenta con planes de promoción dirigidos al consumidor final.	Preg. Gerente 32	0,08	2	0,16	
TOTAL		1		2,94	

Fuente: Empresa "Lactofino"

Elaborado por: La Autora.

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ (EFI)

De acuerdo al análisis la matriz EFI de la empresa “LACTOFINO” cuenta con 12 factores claves de éxito, 6 fortalezas dando una suma total del 2.20 y 6 debilidades con una suma total de 0.74. El total ponderado es de 2,94 por lo que se pudo determinar que la organización tiene una posición interna fuerte debido a que sus fortalezas superan y facilitan la neutralización de las debilidades.

MATRIZ FODA

De acuerdo a lo determinado en los análisis de factores externos e internos, así como lo validado en las matrices de evaluación de los mismos factores (externos e internos), se procede a realizar la consolidación de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para el análisis en la matriz FODA, se resume el siguiente cuadro.

Cuadro N° 71

PRESENTACION GRAFICA DE LA MATRIZ FODA

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.- Materia prima de alta calidad. 2.- Precios competitivos 3.- Productos de calidad. 4.- Muy buena atención al cliente. 5.- Buena relación con los proveedores de la empresa. 6.- Tecnología moderna.	1.- El PIB refleja un crecimiento en el País. 2.- Disminución del porcentaje de la Tasa de desempleo 3.- Tasas de interés en la banca del estado, atractivas para inversión. 4.- Dentro de la gastronomía lojana se encuentra el queso molido. 5.- Diversidad de proveedores en materia prima e insumos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1.- Inexistencia de filosofía empresarial establecida. 2.- El local donde funciona la empresa es arrendado. 3.- Escasa capacitación del personal. 4.- No brinda incentivos al personal. 5.- No cuenta con planes de publicidad. 6.- No cuenta con planes de promoción dirigidos al consumidor final.	1.- Inestabilidad en el cumplimiento de leyes que rigen la industria en el país. 2.- Impuestos que encarecen la materia prima e insumos. 3.- Alza de salario básico 4.- Gran número de competidores. 5.- Existencia fuerte de productos sustitutos.

Fuente: Matriz EFE y EFI

Elaborado por: La Autora.

La matriz FODA permite determinar los cuatro tipos de estrategias que son:

- FO – fortalezas / oportunidades.
- FA – fortalezas / amenazas.
- DO – debilidades / oportunidades.
- DA – debilidades / amenazas

Cuadro N° 72

MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y COMBINACION DEL ANÁLISIS (FO-FA-DO-DA)

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>
	<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>1.- Materia prima de alta calidad. 2.- Precios competitivos 3.- Productos de calidad. 4.- Muy buena atención al cliente. 5.- Buena relación con los proveedores de la empresa. 6.- Tecnología moderna.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA (FO)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA (DO)</p>
<p>1.- El PIB refleja un crecimiento en el País. 2.- Disminución del porcentaje de la Tasa de desempleo 3.- Tasas de interés en la banca del estado, atractivas para inversión. 4.- Dentro de la gastronomía lojana se encuentra el queso molido. 5.- Diversidad de proveedores en materia prima e insumos.</p>	<p>1. Mantener la política de precios competitivos, con el fin de incrementar la cartera de clientes. (F2,O1, O5) 2. Brindar siempre una atención al cliente de calidad, diferenciándose del resto de empresas con el fin de competir en el mercado. (F4,O4)</p>	<p>1. Diseñar la filosofía empresarial para la empresa "LACTOFINO", la misma que constara de misión, visión, principios y políticas. (D1 – O5) 2. Ampliar el canal de comercialización de la empresa implementando distribuidores externos. (D1,O4,O5)</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA (FA)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA (DA)</p>
<p>1.- Inestabilidad en el cumplimiento de leyes que rigen la industria en el país. 2.- Impuestos que encarecen la materia prima e insumos. 3.- Alza de salario básico 4.-Gran número de competidores. 5.-Existencia fuerte de productos sustitutos.</p>	<p>1. Desarrollar actividades de post venta, específicamente Impulsación y degustación en lugares estratégicos (ferias libres y autoservicios) para dar conocer el producto y mejorar el posicionamiento de la empresa. (F3, F4 – A5)</p>	<p>1. Elaborar un plan de promoción que involucre acciones de publicidad para dar a conocer la empresa y captar clientes. (D5, D6 – A4)</p>

Fuente: Matriz FODA
Elaboración: La autora.

ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DE ALTO IMPACTO

De la combinación FO:

1. Mantener la política de precios competitivos, con el incrementar la cartera de clientes. (F2,O1, O5)
2. Brindar siempre una atención al cliente de calidad, diferenciándose del resto de empresas con el fin de competir en el mercado. (F4,O4)

De la combinación DO:

1. Diseñar la filosofía empresarial para la empresa "LACTOFINO", la misma que constara de misión, visión, principios y políticas. (D1, O5).
2. Ampliar el canal de comercialización de la empresa implementando distribuidores externos. (D1, O4, O5).

De la combinación FA:

1. Desarrollar actividades de post venta, específicamente Impulsación y degustación en lugares estratégicos (ferias libres y autoservicios) para dar conocer el producto y mejorar el posicionamiento de la empresa. (F3,F4,A5)

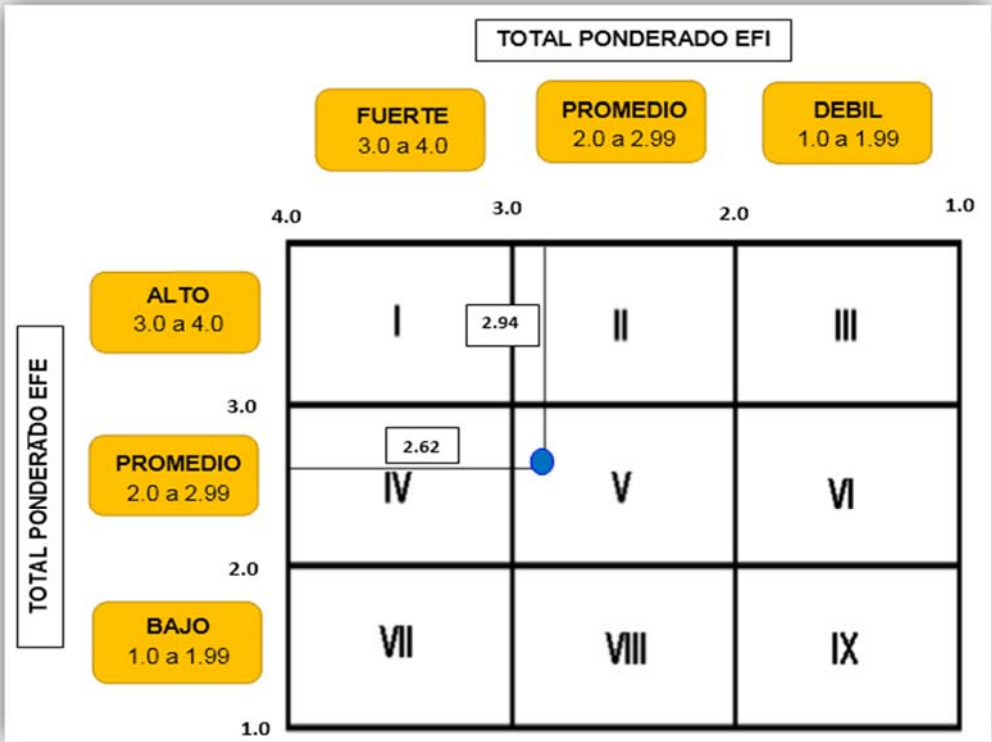
De la combinación DA:

1. Elaborar un plan de promoción que involucre acciones de publicidad para dar a conocer la empresa y captar clientes. (D5, D6, A4).

Matriz interna y externa (IE), para la empresa “LACTOFINO” de la ciudad de Loja.

Para desarrollar la matriz interna y externa de la empresa LACTOFINO se tomó en consideración el total ponderado de la matriz EFE que corresponde al puntaje de 2.62 y de la matriz EFI con el puntaje de 2.94, lo cual se detalla a continuación:

Gráfico N° 74



Fuente: Matriz EFE y Matriz EFI
 Elaboración: La Autora

Cuadro N° 73

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crecer y construir	<ul style="list-style-type: none"> • Intensivas • Integración
2	III, V, VII	Retener y Mantener	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración en el Mercado • Desarrollo de productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	<ul style="list-style-type: none"> • Defensivas

Análisis:

Como se puede observar en el gráfico de la matriz IE, la empresa LACTOFINO se encuentra ubicada en los cuadrantes II, IV y V, pertenecientes a la región 2, por lo que deberán adoptar como señala la posición del círculo, estrategias para “Retener y Mantener” la penetración en el mercado y el desarrollo del producto, son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En este caso las estrategias a proponer deben mantener y mejorar el crecimiento de la empresa y su posicionamiento en el mercado de lácteos de la localidad.

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE LACTEOS “LACTOFINO”



Una vez realizado el **FODA** de la empresa “LACTOFINO”, se procede a diseñar la propuesta del Plan Estratégico de Marketing, en donde mediante un análisis sistemático se define la filosofía empresarial que corresponde a los requerimientos y necesidades para mejorar la imagen de la empresa hacia la colectividad, así como también se planteó objetivos operacionales en los cuales se delimitan: las estrategias, políticas, tácticas, metas, actividades, responsables y presupuestos de los objetivos planteados. Los mismos están establecidos en base a los requerimientos de la empresa, procediendo a su desarrollo cualitativo y

cuantitativo, para posteriormente elaborar un presupuesto total del Plan Estratégico, el mismo que se ejecutará en el periodo comprendido entre el año 2018 hasta el 2021.

El éxito o fracaso del presente Plan Estratégico de Marketing, se deberá en gran medida a la implementación de los planteamientos formulados; lo que permitirá un fortalecimiento del posicionamiento de la empresa de lácteos “Lactofino” en el mercado de la Región Sur del País.

Cuadro N° 74

OBJETIVOS ESTRATEGICOS


OBJETIVO ESTRATEGICO 1	“Incrementar la cuota de participación de mercado de la empresa Lactofino, mediante la ampliación del canal de comercialización y distribución”.
OBJETIVO ESTRATEGICO 2	“Desarrollar actividades de post venta, específicamente Impulsación y degustación en lugares estratégicos (ferias libres y autoservicios) para dar conocer el producto y mejorar el posicionamiento de la empresa”.
OBJETIVO ESTRATEGICO 3	“Elaborar un plan de promoción que involucre acciones de publicidad para dar a conocer la empresa y captar clientes”.

Fuente: Matriz de Alto Impacto FODA.

Elaboración: La Autora.


PROPUESTA DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA
“LACTOFINO”.

Diseñar la filosofía empresarial para la empresa
“LACTOFINO”, la misma que constara de misión,
visión, principios y políticas.



MISIÓN. (Propuesta)

Lactofino, es una empresa lojana que ofrece productos lácteos (yogurt, bolos de yogurt y queso amasado) producidos bajo las normas de higiene por ello su calidad es indudable, a precios competitivos con atención ágil y oportuna.



VISIÓN. (Propuesta)

La empresa Lactofino, para el 2021 será líder en el mercado de lácteos de la ciudad de Loja y Catamayo, con distinción en calidad de productos lácteos, satisfacción de consumidores, contribución continua con la sociedad y compromiso con el medio ambiente.

Elaboración: La Autora-

PRINCIPIOS EMPRESARIALES

- ✚ **Ética:** Las actividades de la empresa “Lactofino” se deben realizar dentro de un marco de ética y moral, reflejado por sus empleados hacia los clientes y a la sociedad en general.
- ✚ **Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno. Tomar acción cuando sea necesario; obrar de manera que se contribuya al logro de los objetivos de la empresa.
- ✚ **Honestidad:** Obrar con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los recursos materiales y financieros. Mostrar una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa.
- ✚ **Lealtad:** Ser fieles a la empresa y buscando su desarrollo y permanencia en el tiempo.
- ✚ **Respeto:** Escuchar, entender y valorar, buscando armonía en las relaciones laborales y comerciales.
- ✚ **Excelencia:** Fomentar constantemente en el personal de la empresa la búsqueda de la perfección que conlleve a la obtención de resultados esperados y que mejoren la gestión de la organización.
- ✚ **Puntualidad:** Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.

POLITICAS EMPRESARIALES:

- Mantener la calidad de los productos.
- Manipular los productos con un estricto cumplimiento de los requisitos exigidos en Seguridad Alimentaria.
- Satisfacer a nuestros clientes de forma integral, no sólo brindándole productos de excelente calidad, sino también un excelente servicio.
- Adquirir materia prima bajo parámetros de calidad establecidos por la empresa.
- Manejar precios accesibles y competitivos en el mercado.
- Desarrollar actividades de capacitación al personal, que nos permitan ampliar los conocimientos y mejorar nuestras prácticas de manufactura.

PLAN ESTRATEGICO

OBJETIVO ESTRATEGICO Nro. 1

“Incrementar la cuota de participación de mercado de la empresa Lactofino, mediante la ampliación del canal de comercialización y distribución”.

Problema

En base al análisis interno que se realizó, se conoce que la empresa “Lactofino” solamente cuenta con vendedores internos que realizan la distribución de los productos en la ciudad de Loja y parte de Catamayo.

Si bien es cierto la distribución directa le ha permitido a la empresa poseer intervención directa sobre la plaza donde se desarrolla la misma, teniendo el control de todo el proceso y contando con información directa. También es importante señalar que la distribución propia presenta desventajas como; dificultad para llegar a tiempo y a más clientes intermediarios o consumidores finales, inversiones y costos fijos (vehículo, chofer, personal de carga y descarga), dedicar tiempo y esfuerzo a planificar logística; en base a estos factores y considerando lo antes mencionado se propone la implementación de **distribuidores externos**, mismos que le permitirán a la empresa “Lactofino” llegar a mas lugares y clientes potenciales logrando incrementar las ventas.

Metas

Lograr posicionar la empresa “Lactofino” en la ciudad de Loja y provincia, mediante la ampliación del canal de comercialización, implementando distribuidores externos que permitirán aumentar la participación de la empresa en el mercado logrando un crecimiento de ventas del 25% durante los tres próximos años.

Estrategia

La selección de los distribuidores externos se hará en función del sector al cual será destinado, para poder llegar a nuevos mercados de la ciudad de Loja y la provincia.

Tácticas

- Se implementara 4 distribuidores: 2 para la ciudad de Loja, y 2 para la provincia de Loja.

Cuadro N° 75

Operativización del Plan				Crecimiento en ventas del 25%, durante los 3 próximos años
DISTRIBUIDORES	Años			
	2019	2020	2021	
A	X			
B	X			
C		X		
D			X	

Elaboración: La Autora.

- Se plasmara y se hará notariar el contrato de cada distribuidor de la empresa, en donde conste:
 - ✓ Delimitación de los productos a distribuir.
 - ✓ Exclusividad de territorio (en caso de que sea aplicable)
 - ✓ Precios y actualización de los mismos.
 - ✓ Mínimo de compras / ventas necesarias para mantener la relación comercial.
 - ✓ Compromiso (no distribuir productos que sean competencia directa).
 - ✓ Monto de garantía requerido por la empresa productora.

CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN

En la ciudad de Loja, a los.....del.....del año 2018

REUNIDOS

DE UNA PARTE, la empresa LACTOFINO., con RUC: 1104099112001 denominada “PROVEEDOR”, domiciliado en la calle Paris vía Zamora, de la ciudad de Loja.

DE OTRA PARTE,, en adelante, el “DISTRIBUIDOR”, domiciliado en

El DISTRIBUIDOR y el PROVEEDOR, en adelante, podrán ser denominadas, individualmente, “la Parte” y conjuntamente, “las Partes”, reconociéndose mutuamente capacidad jurídica y de obrar suficiente para la celebración del presente Contrato.

EXPONEN

PRIMERO: Que el DISTRIBUIDOR está interesado en la distribución de los productos del PROVEEDOR para vender los productos ofertados en su zona de actuación.

SEGUNDO: Que las Partes están interesadas en celebrar un contrato de distribución en virtud del cual el DISTRIBUIDOR distribuya a mayoristas, minoristas y consumidores finales los productos del PROVEEDOR

Que las Partes acuerdan celebrar el presente contrato de DISTRIBUCIÓN, en adelante el “Contrato”, de acuerdo con las siguientes cláusulas.

CLÁUSULAS

PRIMERA.- OBJETO

En virtud del Contrato el DISTRIBUIDOR obtiene el derecho a distribuir los productos del PROVEEDOR: LACTOFINO, en adelante los “Productos” en los términos y condiciones previstos en el Contrato.

El presente contrato no implica ninguna exclusividad para las Partes contratantes.

SEGUNDA.- TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES Y ESPECÍFICOS DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

Los Servicios se prestarán en los siguientes términos y condiciones generales:

El PROVEEDOR responderá de la calidad de los productos con la diligencia exigible a una empresa dedicada a la elaboración de productos alimenticios.

El PROVEEDOR pondrá a disposición del DISTRIBUIDOR el producto LACTOFINO para su venta.

El DISTRIBUIDOR deberá tener su propio personal de ventas y formarlo para realizar una adecuada distribución del mismo.

El DISTRIBUIDOR deberá tener infraestructura adecuada para el almacenamiento del producto y carros apropiados para la distribución de los mismos.

El DISTRIBUIDOR obtendrá los productos al precio convenido y con los descuentos establecidos.

El DISTRIBUIDOR se compromete a no distribuir productos de la competencia.

TERCERA.- DELIMITACION DE ZONA

El PROVEEDOR delimitara la zona que abarcara el DISTRIBUIDOR.

CUARTA.- ESPECIFICACION DE MONTO DE COMPRA Y GARANTIAS.

El DISTRIBUIDOR se compromete en comprar mensualmente el valor acordado y asignado por el PROVEEDOR.

El DISTRIBUIDOR entregara una garantía en físico o en dinero al PROVEEDOR, que represente el valor del monto de compra acordado.

Y en prueba de cuanto antecede, las Partes suscriben el Contrato, en dos ejemplares y a un solo efecto, en el lugar y fecha señalados en el encabezamiento

POR EL PROVEEDOR	POR EL DISTRIBUIDOR
Fdo.:	Fdo.:

Política:

- Los distribuidores estarán bajo el control de la empresa "LACTOFINO" para mantener calidad e higiene de los productos en vehículos y bodegas de los distribuidores.

Presupuesto:

El presupuesto para cumplir este objetivo asciende a \$ 180,00 dólares.

Cuadro N° 76
PRESUPUESTO DEL PLAN.

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Contratos notariados	4	\$ 45,00	\$ 180,00
TOTAL			\$ 180,00

Fuente: Notaria Quinta (ciudad de Loja).

Elaboración: La Autora.

Financiamiento:

La inversión será financiada en su totalidad por la empresa "LACTOFINO".

Responsables:

- Gerente propietario de la empresa "Lactofino".

Resultados esperados

- Mayor participación de la empresa en el mercado.
- Incremento de las ventas.

Cuadro N° 77

MATRIZ DEL PROYECTO

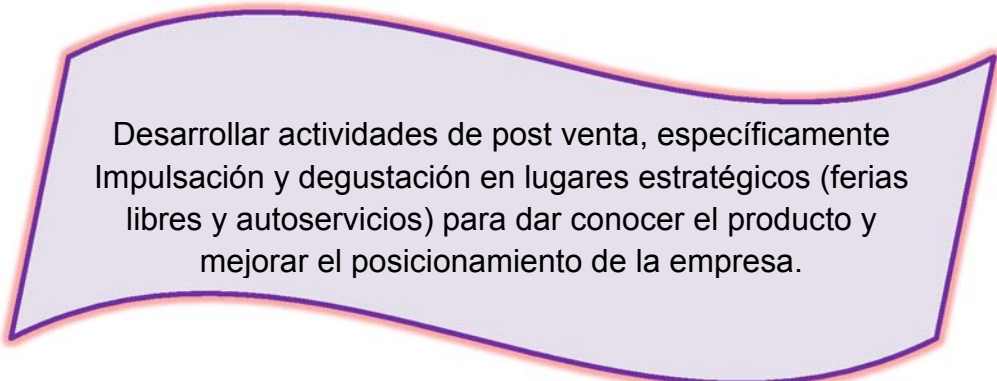
OBJETIVO ESTRATEGICO Nro. 1:

Ampliar el canal de comercialización y distribución de la empresa “LACTOFINO” mediante la implementación de distribuidores externos que le permitan llegar a nuevos mercados de la ciudad de Loja y la provincia.

PROYECTO	META	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO Y RESPONSABLES.	TIEMPO DE DURACION
<ul style="list-style-type: none"> • Se implementara 4 distribuidores: 2 para la ciudad de Loja, y 2 para la provincia de Loja. • Se plasmara y se hará notariar el contrato de cada distribuidor que va a trabajar con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr posicionar la empresa “Lactofino” en la ciudad de Loja y provincia, mediante la ampliación del canal de comercialización, implementando distribuidores externos que permitirán aumentar la participación de la empresa en el mercado logrando un crecimiento de ventas del 25% anual durante los tres próximos años. 	<ul style="list-style-type: none"> • La selección de los distribuidores externos se hará en función del sector al cual será destinado, para poder llegar a nuevos mercados de la ciudad de Loja y la provincia. 	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto para cumplir este objetivo asciende a \$180,00 dólares. • Gerente propietario de la empresa “Lactofino”. 	<p>Anual</p>

Elaboración: La Autora.

OBJETIVO ESTRATEGICO Nro. 2



Desarrollar actividades de post venta, específicamente Impulsación y degustación en lugares estratégicos (ferias libres y autoservicios) para dar conocer el producto y mejorar el posicionamiento de la empresa.

Problema

A través del análisis FODA realizado en la empresa se pudo determinar que existe alta competencia en el mercado de lácteos (competencia formal e informal y productos sustitutos), por tal motivo es necesario realizar actividades de post venta (Impulsación y degustación) en lugares estratégicos, mismas que le permitirán a la empresa dar a conocer la calidad de sus productos, incrementar las ventas y por ende alcanzar el posicionamiento en el mercado.

Meta

Se espera que gracias a la realización de las actividades de post venta (impulsación y degustación), la empresa aumente su participación en el mercado e incremente sus ventas en un 25% durante los tres próximos años.

Estrategias

- Realizar un reclutamiento y selección para contratar las dos promotoras con experiencia en temas de post venta, para posteriormente capacitarlas en la

empresa dándoles toda la información acerca de los atributos de los productos “Lactofino”.

- Las actividades de impulsación y degustación se desarrollaran durante tres meses consecutivos anualmente, como son: Agosto, Septiembre y Octubre, considerando que en estos meses existe gran afluencia de turistas, que incrementan el consumo de productos en la ciudad de Loja.

Tácticas

- Realizar las actividades de degustación e impulsación de los productos de la empresa en las ferias libres y autoservicios representativos de la ciudad de Loja.
- El personal de ventas será el encargado de informar a los clientes intermediarios (autoservicios), de las actividades de post venta que se van realizar, los días (lunes, martes y viernes).
- Se tramitara el permiso correspondiente con el municipio de la ciudad de Loja para adquirir un espacio en las ferias libres que se realizan los fines de semana (sábado y Domingo).
- Contratar a las dos promotoras en base a las necesidades de la empresa (medio tiempo) y capacitarlas para que conozcan de los atributos del producto, facilitándoles información que les permita llegar al consumidor final.
- Se proveerá de uniformes (3 camisetas y 1 gorra) con el identificativo de la empresa a las promotoras que se van a encargar de las actividades de post venta.

- Se adquirirá 2 stands y se imprimirán en los mismos la publicidad de la empresa (logo y productos) para ubicar en los lugares donde se realizaran las actividades de post venta.
- Se entregará los materiales necesarios y productos de la empresa (yogurt y queso) a las promotoras, para que a su vez puedan realizar degustaciones directas al consumidor final.

Política:

- El producto y materiales que se utilizaran para las actividades de degustación serán otorgados por la empresa “Lactofino” y entregados a las promotoras encargadas de dar a degustar y conocer el producto al consumidor final, así también estarán bajo la supervisión del jefe de ventas de la empresa.
- Los uniformes (camisetas y gorras) para las promotoras tendrán impreso el logo de la empresa, con el fin de generar marketing y posicionar la marca “LACTOFINO” en la mente del consumidor final.
- Cada impulsadora trabajara 4 horas diarias (viernes, sábado, domingo, lunes y martes), 20 horas en la semana (medio tiempo).

Tiempo de duración:

El presente plan de post venta tendrá una duración de 3 meses consecutivos por año.

Presupuesto:

El presupuesto para cumplir este objetivo en el primer año asciende a \$ 2.395,70 dólares.

**Cuadro N° 78
PRESUPUESTO DEL PLAN.**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Permiso del municipio para ferias libres del fin de semana.	1	\$ 0,00	\$ 00,00	\$ 0,00
Promotoras (medio tiempo cada una)	2	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 1200,00
Capacitación a promotoras	1	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Camisetas con logo impreso	6	\$ 8,50	\$ 0,00	\$ 51,00
Gorras con logo impreso	2	\$ 4,50	\$ 0,00	\$ 9,00
Stands portátiles de PVC.	2	\$ 350,00	\$ 0,00	\$ 700,00
Impresión de diseño "Lactofino" en stands.	2	\$ 20,00	\$ 0,00	\$ 40,00
TOTAL				\$ 2.000,00

Fuente: Empresa "Lactofino", Municipio de Loja, PACO Textiles & SPORT (Loja), COINPRO PUBLICIDAD (Guayaquil).

Elaboración: La Autora.

**Cuadro N° 79
PRODUCTOS Y MATERIALES PARA DEGUSTACION (2 PROMOTORAS)**

DETALLE	COSTO	CANTIDAD	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL	MESES DE ACTIVIDAD	COSTO ANUAL
Yogurt funda de 1 ltr.	0,60	14	8,40	33,60	3	100,80
Quesos 450gr	1,90	8	15,20	60,80	3	182,40
Vasos 1 onz x 50unds	0,50	14	7	28	3	84
Guantes quirúrgicos x 100 unds.	5,00	3	0	0	0	15,00
Mascarillas caja x 50unds	4,50	3	0	0	0	13,50
TOTAL ANUAL						395,70

Fuente: Empresa "Lactofino", Multiplast, Tecnoaustral (Loja).

Elaboración: La Autora.

Financiamiento:

Las actividades de post venta serán financiadas en su totalidad por la empresa "Lactofino".

Responsables:

- Gerente propietario de la empresa "Lactofino"
- Personal de ventas.

Resultados esperados

- Incrementar las ventas.
- Ser una empresa competitiva y exitosa.
- Posicionar la marca de la empresa en la mente de los clientes.

Gráfico N° 75

DISEÑO DE UNIFORME PARA PROMOTORAS



Fuente: PACO Textiles & SPORT.

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 76
DISEÑO DE STAND



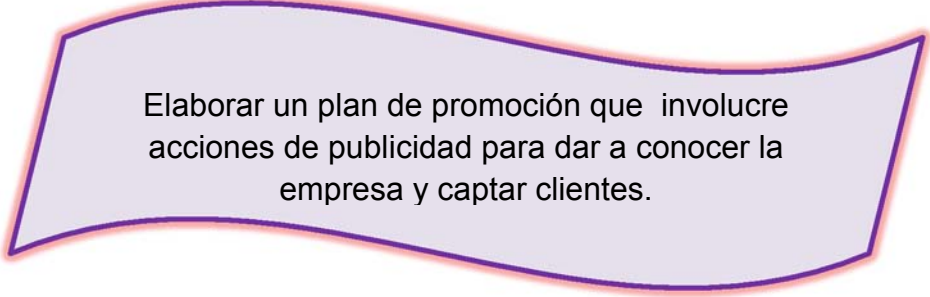
Fuente: COINPRO PUBLICIDAD (Guayaquil)
Elaboración: La Autora.

Cuadro N° 80
MATRIZ DEL PROYECTO

OBJETIVO ESTRATEGICO Nro. 2: Desarrollar actividades de post venta, específicamente Impulsación y degustación en lugares estratégicos (ferias libres y autoservicios) para dar conocer el producto y mejorar el posicionamiento de la empresa.				
PROYECTO	META	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO Y RESPONSABLES.	TIEMPO DE DURACION
<p>* Realizar las actividades de degustación e impulsación de los productos de la empresa en las ferias libres y autoservicios representativos de la ciudad de Loja.</p> <p>* El personal de ventas será el encargado de informar a los clientes intermediarios (autoservicios), de las actividades de post venta que se van realizar.</p> <p>* Se tramitara el permiso correspondiente con el municipio de Loja para adquirir un espacio en las ferias libres que se realizan los fines de semana (sábado y Domingo).</p> <p>* Contratar 2 promotoras en base a las necesidades de la empresa (medio tiempo) y capacitarlas sobre los atributos del producto, facilitándoles información que les permita llegar al consumidor final.</p> <p>* Se proveerá de uniformes (3 camisetitas y 1 gorra) con el identificativo de la empresa a las promotoras que se van a encargar de las actividades de post venta.</p> <p>* Se adquirirá 2 stands y se imprimirán en los mismos la publicidad de la empresa (logo y productos) para ubicar en los lugares donde se realizaran las actividades de post venta.</p> <p>* Se entregará los materiales necesarios y productos de la empresa (yogurt y queso) a las promotoras, para que a su vez puedan realizar degustaciones directas al consumidor final.</p>	<p>* Se espera que gracias a la realización de las actividades de post venta (impulsación y degustación), la empresa aumente su participación en el mercado e incremente sus ventas en un 25% durante los tres próximos años.</p>	<p>* Realizar un reclutamiento y selección para contratar las dos promotoras con experiencia en temas de post venta, para posteriormente capacitarlas en la empresa dándoles toda la información acerca de los atributos de los productos "Lactofino".</p>	<p>* El presupuesto para cumplir este objetivo en el primer año asciende a \$ 2395.70 dólares.</p> <p>* Los responsables son; Gerente de la empresa "Lactofino" y el Personal de ventas.</p>	<p>3 meses consecutivos (anualmente)</p>

Elaboración: La Autora.

OBJETIVO ESTRATEGICO Nro. 3



Elaborar un plan de promoción que involucre acciones de publicidad para dar a conocer la empresa y captar clientes.

Problema

De acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa “LACTOFINO” se determinó que la misma únicamente realiza promociones dirigidas al cliente “intermediario” y no efectúa promociones dirigidas al “consumidor final”, a más de ello realiza escasa publicidad, en base a estos factores importantes se determinó el bajo posicionamiento de la empresa en el mercado y lento crecimiento de las ventas.

Metas

Mediante la implementación del plan promocional con acciones publicitarias, se espera lograr la fidelización del 100% de los clientes de la empresa “LACTOFINO”, posicionar la organización en el mercado e incrementar sus ventas en un 25% durante los tres próximos años.

Estrategias

- Posicionar la empresa “LACTOFINO” en la región sur del país, logrando que la marca de la empresa esté presente en la mente de las personas al momento de adquirir productos lácteos para su alimentación.

Tácticas

- Adquirir un total de 1500 promocionales que se van a utilizar durante los tres meses consecutivos en que se van a realizar las actividades de “tomas de locales”; segmento Yogurt (jarras de 1 Ltr.), segmento Queso (queseras pequeñas), segmento Bolo (pelotas #3 y spiners).

Cuadro N° 81

MECANICA PARA ENTREGA DE PROMOCIONALES

1	Por la compra de 3 fundas de yogurt de 1litro “Lactofino”	Gratis 1 jarra plástica
2	Por la compra inmediata o acumulada de 4 quesos amasados de 450gr “Lactofino”	Gratis 1 quesera
3	Reúne 20 fundas de bolo YOGUBUMM 100ml de cualquier sabor.	Gratis 1 pelota “Lactofino”.
4	Reúne 15 fundas de bolo YOGUBUMM 100ml de cualquier sabor.	Gratis 1 Spiner “Lactofino”.

Fuente: Empresa “Lactofino”

Elaborado por: La Autora.

MODELOS DE PROMOCIONALES

Gráfico N° 77

SEGMENTO YOGURT



Fuente: Promostock (Guayaquil).

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 78
SEGMENTO QUESO



Fuente: Promostock (Guayaquil).
Elaboración: La Autora.

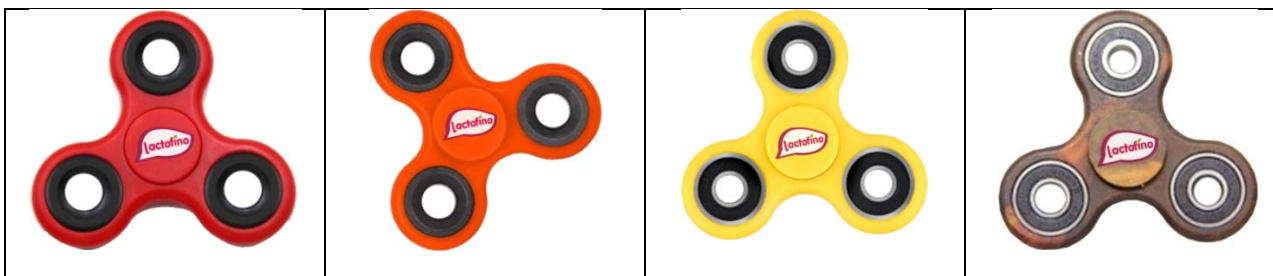
SEGMENTO BOLO

Gráfico N° 79
PELOTAS #3



Fuente: Promostock (Guayaquil).
Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 80
SPINERS



Fuente: Promostock (Guayaquil).
Elaboración: La Autora.

- A través del personal de impulsación (propuesto en el objetivo 2) se ejecutara tomas de locales en los autoservicios más representativos para la empresa “Lactofino”, para realizar los canjes de los promocionales para segmento de queso y yogurt.

Gráfico N° 81



Elaboración: La Autora

- Realizar publicidad de la empresa a través de los medios de comunicación preferidos por los clientes en base a las encuestas realizadas como es; redes sociales (Facebook e Instagram), contratar paquete de Facebook con mayor ampliación al público que se dirige.

Gráfico N° 82

Página en Facebook: [@lactofinoloja](https://www.facebook.com/lactofinoloja)



Fuente: Empresa "Lactofino"

Gráfico N° 83

Instagram: [@lactofino](https://www.instagram.com/lactofino)



Fuente: Empresa "Lactofino".

- Realizar afiches con la respectiva mecánica impresa que estará direccionada al segmento de Bolo y ejecutar su distribución (Tiendas y escuelas).
- Se utilizara los carros de la empresa “Lactofino” como puntos de canje para las promociones del segmento de bolos (pelotas y spiners).

Gráfico N° 84

Modelo de afiche para tiendas y escuelas (PROMOCION BOLO YOGUBUMM)



Elaboración: La Autora.

Política:

- La publicidad en Facebook e Instagram será permanente durante todo el año, con la finalidad de llegar a la mayoría de los clientes.
- Los promocionales que se van a implementar (jarras, las queseras, las pelotas #3 y spiners) tendrán impreso el logotipo de la empresa y serán entregadas directamente al consumidor final de acuerdo a la mecánica establecida para cada segmento de los productos de la empresa (Segmento yogurt, Segmento queso, Segmento Bolos).

Tiempo de duración:

El presente plan de promoción tendrá una duración de 3 meses consecutivos por año.

Nota: Solamente la publicidad en Facebook e Instagram serán permanentes durante todo el año.

Presupuesto:

El presupuesto para cumplir este objetivo es de \$ 2.482,00 dólares.

**Cuadro N° 82
PRESUPUESTO PARA EL PLAN PUBLICITARIO.**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR	VALOR	VALOR
	AD	UNITARIO	MENSUAL	ANUAL
Página en Facebook e Instagram (todo el año)	2	\$ 10,00	\$ 20,00	\$ 240,00
Internet CNT	1	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 300,00
Afiches	400	\$ 0,15		\$ 60,00
TOTAL				\$ 600,00

Fuente: Empresa "Lactofino", Imprenta Cosmos (Loja).

Elaboración: La Autora.

Cuadro N° 83

PRESUPUESTO PARA EL PLAN PROMOCIONAL (promocional para 3 meses)

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL ANUAL
Jarras 1ltr	770	\$ 1,00	\$ 770,00
Queseras pequeñas	150	\$ 1,90	\$ 285,00
Pelotas #3	380	\$ 1,65	\$ 627,00
Spiners	200	\$ 1,00	\$ 200,00
TOTAL	1500		\$ 1.882,00

Fuente: Promostock (Guayaquil).

Elaboración: La Autora.

Financiamiento:

El plan de promoción y publicidad será financiado por la empresa "Lactofino".

Responsables:

- Gerente propietario de la empresa "Lactofino"
- Personal de ventas.

Resultados esperados

- Incrementar la cartera de clientes.
- Aumentar las ventas.
- Lograr mayor posicionamiento en el mercado.

**Cuadro N° 84
MATRIZ DEL PROYECTO**

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3: Elaborar un plan de promoción que involucre acciones de publicidad para dar a conocer la empresa y captar clientes.				
PROYECTO	META	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO Y RESPONSABLES.	TIEMPO DE DURACION
<p>* Adquirir un total de 1500 promocionales que se van a utilizar durante los tres meses consecutivos en que se van a realizar las actividades de “tomas de locales”; segmento Yogurt (jarras de 1 Ltr.), segmento Queso (queseras pequeñas), segmento Bolo (pelotas #3 y spiners).</p> <p>* A través del personal de impulsación (propuesto en el objetivo 2) se ejecutara tomas de locales en los autoservicios más representativos para la empresa “Lactofino”, para realizar los canjes de los promocionales para segmento de queso y yogurt.</p> <p>* Realizar publicidad de la empresa a través de los medios de comunicación preferidos por los clientes en base a las encuestas realizadas como es; redes sociales (Facebook e Instagram), contratar paquete de Facebook con mayor ampliación al público que se dirige.</p> <p>* Realizar afiches con la respectiva mecánica impresa que estará direccionada al segmento de Bolo y ejecutar su distribución (Tiendas y escuelas).</p> <p>* Se utilizara los carros de la empresa “Lactofino” como puntos de canje para las promociones del segmento de bolos (pelotas y spiners).</p>	<p>Mediante la implementación del plan promocional con acciones publicitarias, se espera lograr la fidelización del 100% de los clientes de la empresa “LACTOFINO”, posicionar la organización en el mercado e incrementar sus ventas en un 25% durante los tres próximos años.</p>	<p>Posicionar la empresa “LACTOFINO” en la región sur del país, logrando que la marca de la empresa esté presente en la mente de las personas al momento de adquirir productos lácteos para su alimentación.</p>	<p>El presupuesto para cumplir este objetivo es de \$2.482,00 dólares. Los responsables son; Gerente de la empresa “Lactofino” y el Personal de ventas.</p>	<p>Actividades de promoción: 3 meses consecutivos (anualmente)</p> <p>Publicidad: todo el año</p>

Elaboración: La Autora.

Cuadro N° 85

PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETNG

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		COSTO
1	“Ampliar el canal de comercialización y distribución de la empresa “LACTOFINO” mediante la implementación de distribuidores externos que le permitan llegar a nuevos mercados de la ciudad de Loja y la provincia”.	\$ 180,00
2	“Desarrollar actividades de post venta, específicamente Impulsación y degustación en lugares estratégicos (ferias libres y autoservicios) para dar conocer el producto y mejorar el posicionamiento de la empresa”.	\$ 2.395,70
3	“Elaborar un plan de promoción que involucre acciones de publicidad para dar a conocer la empresa y captar clientes”.	\$ 2.482,00
TOTAL		\$5.057,70

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 86

CRONOGRAMA DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	2018					2019												
		AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1	“Ampliar el canal de comercialización y distribución de la empresa “LACTOFINO” mediante la implementación de distribuidores externos que le permitan llegar a nuevos mercados de la ciudad de Loja y la provincia”.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	“Desarrollar actividades de post venta, específicamente Impulsación y degustación en lugares estratégicos (ferias libres y autoservicios) para dar conocer el producto y mejorar el posicionamiento de la empresa”.	X	X	X											X	X	X		
3	“Elaborar un plan de promoción que involucre acciones de publicidad para dar a conocer la empresa y captar clientes”.	<u>Plan promocional</u>	X	X	X										X	X	X		
		<u>Plan publicitario</u>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Elaboración: La autora

Nota: Para el año 2020 y 2021, se prevé el mismo cronograma del año 2019.

h. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de tesis y una vez analizados los resultados esperados, se concluye:

- Que la empresa “LACTOFINO” no ha evaluado las condiciones del entorno en que actualmente desarrolla sus actividades económicas, motivo por el cual se determinó la necesidad de desarrollar el presente estudio, cuya propuesta coadyuvara a establecer un mejor direccionamiento de la misma, que le permita cumplir con sus objetivos y alcanzar metas.
- El análisis externo de la empresa permitió definir las oportunidades y amenazas, información que se utilizó para construir la matriz EFE, en donde el total ponderado es de 2.62, valor que indica que en la empresa “Lactofino” existe predominio de las Oportunidades sobre las amenazas, lo que demuestra el aprovechamiento efectivo de las Oportunidades para contrarrestar las amenazas.
- En el diagnóstico del análisis interno de la empresa se determinó las fortalezas y debilidades de la misma, con lo cual se elaboró la matriz EFI, obteniendo un total ponderado de 2.94, lo cual refleja que la empresa “Lactofino” se encuentra en un nivel estable ya que existe predominio de las Fortalezas sobre las Debilidades, pero necesita mejorar y aprovechar sus Fortalezas eficientemente para lograr superar las debilidades existentes en la misma.
- En el análisis interno y externo se elaboró la matriz FODA que permitió delimitar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con lo cual se

construyó la matriz de Alto Impacto y se realizaron las combinaciones; FO, DO, FA, DA, obteniendo como resultado 3 objetivos estratégicos, importantes para el crecimiento y desarrollo de la empresa “Lactofino”.

- En la realización del análisis del marketing mix de la empresa “Lactofino” para determinar la cuota relativa de mercado de los productos que oferta la misma, mediante la matriz BCG y en base a las ventas del año 2016 y 2017, se pudo destacar el yogurt como producto estrella, con una participación fuerte del 64,85% de las ventas de la empresa y una participación relativa en el mercado del 2,83%, resultado que destaca este ítem como el generador de mayores ingresos de la organización.

- Se diseñó la filosofía empresarial para la empresa “Lactofino” de la ciudad de Loja y la definición de los objetivos estratégicos para la elaboración del Plan Estratégico de Marketing a implementar en la organización, con la finalidad de posicionar la imagen de la empresa en la colectividad, captar nuevos clientes, incrementar sus ventas y generar mayor rentabilidad para la misma.

- El presupuesto para la puesta en marcha del presente plan estratégico de marketing tiene un costo total de \$5.057,70 dólares.

i. RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones a las que se ha llegado luego de realizar esta investigación, me permito formular las siguientes recomendaciones:

- Efectuar de forma periódica el diagnóstico situacional, ya que el entorno actual de la empresa “Lactofino” se encuentra en constantes cambios, con el objetivo de identificar de manera oportuna los diferentes factores críticos de éxito y tomar decisiones eficaces, para mejorar la posición competitiva de la organización.
- Evaluar la puesta en marcha de los objetivos estratégicos propuestos, con la finalidad de determinar su impacto en los resultados esperados para la empresa “Lactofino” de la ciudad de Loja.
- Efectuar el Plan Estratégico de Marketing propuesto, el cual ha sido formulado atendiendo a las necesidades de la empresa “Lactofino” de la ciudad de Loja, el mismo que está enfocado a permitir el aprovechamiento de los recursos para alcanzar la rentabilidad deseada.
- El presupuesto establecido para el presente Plan Estratégico de Marketing, contiene precios referenciales, por lo que se recomienda ejecutarlo dentro de los parámetros establecidos con el fin de evitar gastos innecesarios o excesivos.

j. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Amstrong, Philip Kloter y gary. (2012).
- Antonio Francés y Humberto Serna Gómez. (s.f.).
- CELI, C. A. (2017). “Plan estratégico de marketing para la empresa carlos armando carchi de la ciudad de loja, provincia de loja”. Loja.
- D, ALESSIO I. F. (2008). El proceso estrategico: un enfoque de gerencia.
- DIARIO EL UNIVERSO. (s.f.).
- Fernández, A. (2010). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Madrid: Ediciones Días de Santos S.A.
- Fred David y Charles Kepner. (s.f.). Conceptos de administracion estrategica.
- Julio Garcia y Cristoval Casanueva. (s.f.). Practicas de Gestion Empresarial . McGrawHill.
- Kotler, P. (1995). Direccion de Mercadotecnia.
- Kotler, P., & Lane, K. (2009). Dirección de marketing. Pearson Educación.
- Laura Fischer y Jorge Espejo. (2004). MERCADOTECNIA. Mexico: McGrawHill.
- Medina, L., & Rojas, M. (2012). Planeación estratégica fundamentos y casos.
- Porter., M. E. (1980). Ser competitivo. Deusto s.a. ediciones, 2003.
- ROBLES, K. L. (2017). “Elaboración de un plan estratégico de marketing para la copiadora d´santy´s, de la ciudad de loja”. Loja.
- SANTOS. (2007).
- SILVA, I. R. (2013). Plan estratégico de marketing para la empresa

Pasteurizadora Gonzanamálac cía. Ltda. Del cantón Gonzanamá de la provincia de Loja.

- SOTO, B. (s.f.). Gestion Organizacional.
- Staton, Etzel y Walker. (2007). Fundamentos de Marketing. Decimo cuarta edicion. McGrawHill.
- Tirado, L. T. (s.f.). Marketing “Manual de formación”.

PÁGINAS DE INTERNET

- <https://www.textoscientificos.com/alimentos/yogur/que-es-yogur>
- http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/acuerdointerministerial_2013_001.pdf (pág. 5)
- <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
- <http://repositorio.cedia.org.ec/bitstream/123456789/851/1/Perfil%20territorial%20LOJA.pdf>
- <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/06/29/nota/6255031/ecuador-hay-mas-millon-mipymes-segun-ministerio-industrias>.
- <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/industria-lojana-gana-espacio-pais.html>

k. ANEXOS

ANEXO 1

FICHA DE RESUMEN

1. TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE LACTEOS
“LACTOFINO” DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2018 – 2021”.**

2. PROBLEMÁTICA

Reconocidos investigadores en el ámbito de la planeación estratégica como Hoyos Ballesteros, Michael Porter, Gary Hamel, Kenichi Ohmae, Henry Mintzberg, Peter F. Drucker, entre otros, concuerdan en que cuando la cabeza de una organización defina la estrategia en forma democrática deberá considerar: nuevas ideas, configurar escenarios dinámicos, ser audaces, captar mayor participación de mercado, crear oportunidades de negocios, ver la empresa como parte de un panorama más amplio teniendo conciencia de los factores externos como son; políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y culturales.

Para poder aprovechar las oportunidades que se derivan del entorno, así como hacer frente a las amenazas provenientes del mismo, es preciso que la dirección de marketing desarrolle y mantenga un ajuste adecuado entre los objetivos, los recursos de la empresa y los cambios que se producen en el medio.

La planificación estratégica es un proceso de decisión que persigue como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada. Según Kotler (1992) la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y

las etapas necesarias para realizarlo.

Toda empresa sin importar su tamaño o el sector en el que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan Estratégico para el logro de sus objetivos y metas planteadas; éstos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa. Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida.

El beneficio del marketing en las empresas, permite que día a día desarrollen ventajas competitivas y se vean orientadas en beneficiar a los clientes ya sea en salud y alimentación, los principales beneficios que da el marketing son: El reconocimiento de la marca, Ganar y fidelizar clientes, Proporcionar información, Identificar a los clientes reales, Ahorro de tiempo y Mayores ganancias.

En la actualidad el plan de marketing se considera un instrumento eficaz, de gran importancia no solo en el área comercial, sino como parte de la planificación y operación global de una organización, además es un apoyo fundamental para establecer en qué nivel se halla la empresa, hacia dónde quiere llegar y los medios necesarios para alcanzar esos objetivos.

A través de la observación directa y sondeo realizado con el gerente de la organización y el reconocimiento por parte del mismo, se determina que existe la necesidad de evaluar diversos factores y por consiguiente el propósito es realizar un plan estratégico de marketing en base a un diagnostico situacional tanto interno

como externo de la organización, para este fin se ha elaborado la presente guía investigativa de una manera sencilla y ordenada; la misma que permitirá obtener una visión general del proceso a seguir para llegar a cumplir los objetivos del Plan Estratégico de Marketing.

La planta procesadora de lácteos LACTOFINO se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Loja, en el sector Salapa Bajo, está dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos (yogurt, queso amasado y bolos de yogurt), con un ciclo de vida útil que va desde 10 días hasta 1 mes.

A partir del año 2013 la organización tuvo un crecimiento de hasta un 80% con productos típicos en el mercado Loja, como son “yogurt y queso amasado”, pero actualmente la empresa tiene un **lento crecimiento y bajo posicionamiento de la empresa “Lactofino” en el mercado**, debido al ingreso de nuevos competidores y productos sustitutos más económicos (bebidas lácteas), los cuales entran al mercado con actividades de publicidad y promoción.

Es así que se determinó el requerimiento de realizar un “Plan Estratégico de Marketing para la empresa Lactofino de la ciudad de Loja” que a su vez constituye el objetivo general planteado en el presente trabajo, con el fin de encontrar las soluciones a diversos problemas que existen con el objeto de incrementar las ventas y posicionar la marca “LACTOFINO” en el mercado, para de esta manera lograr contrarrestar la competencia y ser líderes en el segmento de lácteos.

3. JUSTIFICACION

La viabilidad de la investigación está íntimamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, tiempo y de información por esta razón primeramente se ha obtenido una autorización del gerente de la empresa en la cual se compromete a brindar total apertura de información y todo lo que el proyecto requiera para que este sea viable.

Académicamente su valor fundamental reside en que ha contribuido a consolidar los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias y adentrarnos pretendiendo captar con claridad en una pequeña parte del complejo y extenso panorama empresarial pues como futuros profesionales se debe desarrollar proyectos en beneficio de todas las áreas que están dentro de nuestro marco de referencia, en correspondencia al compromiso que tenemos con la sociedad y la institución universitaria en la que nos hemos formado.

Socialmente lo que se pretende lograr con la implementación del Plan Estratégico de Marketing, es un incremento en la productividad de la empresa, ya que de esta manera y en base a ello se generarían nuevas fuentes de trabajo, contribuyendo así a disminuir el porcentaje de desempleo notable y existente en nuestro país.

Desde el ámbito económico se justifica la implementación del Plan Estratégico de Marketing para la organización, puesto que en la actualidad hay muchos aspectos que inciden positiva o negativamente al desarrollo empresarial como; la globalización, el desarrollo de la tecnología y la competitividad de productos o servicios, por ello es necesario estar alerta con las exigencias y expectativas del

mercado, para ello es fundamental que la empresa implemente un plan estratégico de marketing que direcciona de forma concreta y correcta esta unidad de negocio a través de la toma de decisiones.

En base a tal premisa, se justifica la realización del presente trabajo de investigación, que contribuirá a los directivos de la empresa LACTOFINO, toda vez que se aspira que al implementar el plan estratégico de marketing propuesto, incrementará notablemente su posicionamiento en el mercado de lácteos local, regional y posteriormente a nivel nacional, con los consecuentes efectos positivos para su rentabilidad y desarrollo.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

- ✓ Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la Empresa LACTOFINO de la ciudad de Loja.

4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico a lo interno y externo de la empresa evaluando los factores políticos - legales – económicos – sociales - tecnológicos y ambientales que tienen mayor impacto positivo y negativo en el desarrollo y crecimiento de la empresa LACTOFINO.
- ✓ Realizar la propuesta del plan Estratégico de Marketing para la empresa y así coadyuvar al crecimiento de misma.

5. METODOLOGIA

Para abordar y desarrollar con calidad la presente investigación, se aplicara los siguientes métodos:

- ❖ **Método Deductivo:** Permitirá recolectar la información seleccionada y detectar los problemas en estado real y actual en lo referente a la planificación estratégica para la empresa Lactofino, para luego realizar las propuestas respectivas.
- ❖ **Método Inductivo:** Se lo utilizara para conocer casos particulares que en la actualidad afectan a los colaboradores y gerente de la empresa, y así evidenciar como es la realidad actual de la organización.
- ❖ **Método Histórico:** Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Se lo utilizara para conocer donde se iniciaron los conflictos y las causas que los originaron y también sus antecedentes.

6. TECNICAS

- ❖ **Observación Directa:** Consiste en ver y oír hechos y fenómenos que se desean investigar. Esta técnica permitirá observar a las personas, hechos, fenómenos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener

determinada información necesaria de la empresa LACTOFINO de la ciudad de Loja.

- ❖ **La Entrevista:** Consiste en obtener información de campo mediante el mecanismo de la interacción verbal, en la cual una persona solicita información a otra sobre un determinado tema o problema. Esta técnica proporcionará información directa del propietario de la empresa LACTOFINO., respecto a la problemática en la empresa, permitiendo obtener datos sobre los puntos críticos de la misma y tomar decisiones de corrección. Se diseñara dos tipos de entrevistas, una para el gerente propietario de la empresa y otra para los 7 trabajadores que elaboran en la misma.
- ❖ **Encuesta:** Es un instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario. Se diseñara una encuesta para los 1115 clientes (intermediarios) fijos de la Empresa.

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA EMPRESA "LACTOFINO" GUIA DE OBSERVACION

DATOS GENERALES:

Fecha: _____

Área a observar: _____

ASPECTOS		Deficiente	regular	buena	Muy buena
PRESENTACION DE PRODUCTOS	Yogurt				
	Quesos				
	Bolo de yogurt				
INFRAESTRUCTURA Y ESPACIO FISICO	Distribución de áreas				
	Ubicación de áreas de trabajo				
	Pasillos				
	Servicios sanitarios para personal				
	Parqueo				
	Ubicación de comedor para personal				
HIGIENE Y SEGURIDAD	Orden				
	Aseo				
	Ubicación de basureros de basura común				
	Ubicación de basureros para desechos contaminantes				
	Alarmas para incendio				
	Ubicación de señaléticas				
	Extintidores para incendio				
	Equipos de seguridad industrial				
	Red de iluminación para emergencia				

Elaboración: La Autora.

ANEXO 3

ENTREVISTA AL GERENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado Gerente: El motivo de la presente entrevista es con el fin de recopilar la información necesaria sobre la Empresa de Lácteos LACTOFINO, ya que dicha información será utilizada para fines académicos. Por lo que se le solicita contestar de la manera más sincera y clara las siguientes preguntas.

1. ¿Qué tiempo lleva la empresa en el mercado?
2. ¿Dentro de sus estudios, cuenta con alguna profesión o título profesional relacionado al ámbito en el que se desempeña?
3. ¿Qué tiempo tiene de experiencia en la rama de la industria?
4. ¿Cuál es el número de clientes fijos con los que cuenta la empresa?
5. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa Lactofino?
6. ¿La empresa tiene definida su misión y visión? Mencione.
7. ¿La empresa cuenta con valores y principios empresariales?
8. ¿La empresa Lactofino cuenta con objetivos planteados?
9. ¿La empresa “Lactofino” cuenta con un plan estratégico de marketing?
10. ¿La empresa cumple con la seguridad industrial exigida en la industria?
11. ¿Qué considera para la toma de decisiones en la empresa Lactofino?
12. ¿El local donde funciona la empresa es propio o arrendado?

13. ¿La infraestructura de la empresa es la adecuada para sus actividades productivas?
14. ¿La empresa se encuentra en un lugar de fácil acceso y comodidad para sus clientes y personal que labora en la misma?
15. ¿El personal que labora en la empresa es capacitado según la tarea encomendada?
16. ¿Brinda algún tipo de incentivo a sus empleados? Mencione.
17. ¿Las materias primas que utiliza para la elaboración de los productos son de calidad?
18. ¿Cuáles son los productos que brinda su empresa? Describa.
19. ¿Cuál o cuáles son los productos de Lactofino con mayor acogida en el mercado?
20. ¿Cuál es el producto que le genera mayor rentabilidad a la empresa?
21. ¿En qué fechas del año tiene mayor venta de los productos de la empresa, y como considera que incide la cultura lojana en la rotación de los mismos?
22. ¿Los precios de los productos son más altos, iguales o más bajos que la competencia?
23. ¿Qué considera para fijar los precios a los productos de la empresa?
24. ¿Qué facilidades de pago les brinda a sus clientes?
25. ¿Diseña estrategias para atraer clientes potenciales?
26. ¿Qué estrategias ha diseñado para ser más competitivo?
27. ¿Cuál es su estrategia para mantener los clientes de la empresa Lactofino?
28. ¿Considera usted que sus clientes son leales a la empresa? Porque;

29. ¿Cuál es el canal de comercialización que utiliza la empresa para llegar al consumidor final?
30. ¿La empresa cuenta con un logotipo que lo identifica?
31. ¿La empresa cuenta con planes de publicidad?
32. ¿Qué tipo de promociones realiza la empresa Lactofino para sus clientes?
33. ¿La empresa realiza descuentos o promociones dirigidas a sus clientes, por pronto pago, por cantidad de compra o por pago al contado?
34. ¿La empresa Lactofino que medios de comunicación utiliza para dar a conocer los productos?
35. ¿Cuál o cuáles son los principales competidores del mercado de la empresa Lactofino?
36. ¿Qué barreras ha establecido la empresa para no permitir que ingresen con facilidad nuevos competidores?
37. ¿Cómo califica o considera la atención al cliente que brindan los empleados de la empresa?
38. ¿Cómo califica o considera usted la relación con sus proveedores?
39. ¿Cuáles son los atributos valorados por usted al momento de elegir sus proveedores?
40. ¿La empresa cuenta con plazos de crédito por parte de los proveedores?
41. ¿Cuáles considera productos sustitutos en relación con los productos que ofrece la empresa Lactofino?
42. ¿En qué afianza su poder de negociación con los clientes de la empresa Lactofino?

- 43.** ¿A su criterio, los impuestos dirigidos a la industria ecuatoriana son positivos o negativos y de qué forma inciden en la empresa Lactofino?
- 44.** El indicador económico del PIB en nuestro país actualmente como considera su incidencia en el desarrollo de la empresa Lactofino?
- 45.** ¿El indicador económico de la tasa de inflación en nuestro país, actualmente como considera su incidencia en el desarrollo de la empresa Lactofino?
- 46.** ¿La tasa de desempleo actual, de qué manera ha incidido en el desarrollo de la empresa Lactofino?
- 47.** ¿El indicador económico de las tasas de interés tiene alguna incidencia en el desarrollo de la empresa Lactofino?
- 48.** ¿Considera que las políticas y leyes dirigidas a la industria, apoyan o desestimulan el desarrollo de la empresa?
- 49.** ¿El alza de salario básico, de qué manera considera usted incurre en la economía de la empresa Lactofino?
- 50.** ¿Qué acciones de responsabilidad social efectúa la empresa Lactofino?
- 51.** ¿El estilo de vida que es una fuerza social como lo considera usted en nuestra localidad y de qué manera influye en su Empresa?
- 52.** ¿Cuál es la incidencia del nivel tecnológico que posee la empresa para el desarrollo de la misma?
- 53.** ¿La tecnología que tiene la empresa ayuda a producir con mayor calidad los productos?
- 54.** ¿Cuáles son las acciones a tomar con los desechos o residuos de producción, para prevenir o reducir daños ambientales?

ANEXO 4

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente encuesta tiene como objetivo, elaborar un PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA LACTOFINO DE LA CIUDAD DE LOJA. Por lo tanto se solicita de la manera más comedida se digne a responder las siguientes preguntas.

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

18 a 25 años ()

26 a 35 años ()

36 en adelante ()

2. ¿Indique cuál es su género?

Masculino () Femenino ()

3. ¿Qué cargo ocupa en la empresa Lactofino?

.....

4. ¿Tiene conocimiento si la empresa Lactofino cuenta con una Misión y Visión establecida?

Si () No () No sabe ()

5. ¿Conoce cuáles son los objetivos generales de la empresa Lactofino?

Si () No () No sabe ()

6. Señale el principio más importante que se refleja en la empresa Lactofino?

Nivel de calidad ()

Lealtad ()

Honestidad ()

Responsabilidad Social ()

Ninguno ()

7. ¿Indique el valor que considera más importante y que pone en práctica dentro del cargo que usted desempeña?

Puntualidad ()

Ética ()

Respeto ()

Responsabilidad ()

Ninguno ()

8. Considera usted que existe buena iluminación para realizar las labores de producción en la empresa Lactofino?

Si () No ()

9. ¿La empresa proporciona implementos de seguridad industrial para realizar las labores de producción?

Si () No ()

10. ¿Considera adecuada la ubicación de la empresa Lactofino?

Si () No ()

11. ¿Recibe capacitaciones en la empresa Lactofino?

SI () NO ()

12. ¿Qué tipo de incentivos recibe usted en la empresa?

Económicos ()

Premios ()

Viajes ()

Otros ()

Ninguno ()

13. ¿El horario de trabajo es el adecuado para realizar las actividades encomendadas?

Si () No ()

14. ¿Su opinión es válida para la toma de decisiones en la empresa?

Siempre () A veces () Nunca ()

15. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan estratégico de marketing?

SI () NO () No sabe ()

16. ¿La calidad de los productos que elabora la empresa; es?

Muy buena () Buena () Regular () Mala ()

17. ¿Cómo califica las materias primas con las que elaboran el producto de la empresa?

Alta calidad ()

Media calidad ()

Baja calidad ()

18. ¿Conoce si la empresa ha recibido algún reclamo por ciertos productos que no hayan cubierto las expectativas de los clientes?

Si () No () No sabe ()

19. ¿Los precios de los productos de la empresa en relación a la competencia, son?

Más altos ()

Iguales ()

Más bajos ()

20. ¿La empresa realiza promociones dirigidas a los clientes (intermediarios)?

Si () No () No sabe ()

21. ¿Conoce usted si la empresa realiza algún tipo de publicidad para dar a conocer los productos que ofrece?

Si () No () No sabe ()

22. ¿Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la elaboración de los productos son suficientes y modernos?

Si () No ()

23. ¿Cuál de los siguientes factores considera que diferencia a la empresa Lactofino del resto de empresas competidoras?

Atención al cliente ()

Precio ()

Calidad del producto ()

GRACIAS

ANEXO 5

ENCUESTA A LOS CLIENTES (INTERMEDIARIOS)



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con el compromiso de cumplir con los requerimientos académicos del módulo X carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, se está desarrollando un proyecto que titula “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA LACTOFINO, DE LA CIUDAD DE LOJA”, mismo que servirá de guía para contribuir al mejoramiento de las actividades de producción y comercialización de la empresa, para lo cual es necesario recolectar información referente al mercado donde se desarrolla, es así que de la manera más comedida se solicita responder con información veraz y confiable. (Marque una opción)

1. ¿Cuánto tiempo es cliente de la empresa Lactofino?

1 a 3 años () 4 a 6 años () 7 años en adelante ()

2. ¿Cómo considera la atención que le brindan los empleados de la empresa Lactofino?

Muy Buena () Buena () Regular () Mala ()

3. ¿Cree usted que la localización de la empresa se encuentra en un lugar apropiado para la adquisición de los productos?

Si () No ()

4. De los productos que ofrece la empresa Lactofino. ¿Cuál es el producto que más adquiere?

Yogurt funda (1ltr)	Yogurt envase 100gr	Bolo de yogurt (empaque x 24 unds)
Yogurt envase ½ litro	Yogurt envase (galón)	Queso molido (450g)

5. ¿Cada que tiempo usted adquiere los productos de la empresa Lactofino?

Pasando 1 día () Pasando 2 días () Pasando 3 días () Semanal ()

6. En base a la pregunta anterior ¿Qué cantidad en dólares adquiere semanalmente de los productos Lactofino?

\$10 a \$20 ()

\$20 a \$40 ()

\$40 a \$60 ()

\$60 a \$80 ()

\$80 a \$100 ()

Más de \$100 ()

7. ¿La empresa Lactofino cuenta con stock necesario de productos, cuando usted requiere?
Si () No ()
8. ¿Existe buena exhibición de los productos?
Si () No ()
9. ¿Por qué adquiere los productos de la empresa Lactofino?
Variedad () Calidad () Precio () Sabor () Tipo de envase ()
10. ¿Desearía que la empresa amplíe la gama de productos?
Si () No ()
11. Si la respuesta anterior es positiva, ¿Cuál de los siguientes productos le gustaría que la empresa Lactofino incremente?
Leche en funda () Yogurt con fruta () Yogurt Light ()
Queso light () Queso Mozzarella () Queso maduro ()
12. ¿Qué alternativas de pago le ofrece la empresa Lactofino?
Contado () Crédito () Tarjeta de crédito ()
13. ¿Cree usted que el precio de los productos que adquiere en la empresa están acorde con la calidad de los mismos?
Si () No ()
14. ¿Cómo considera los precios de los productos Lactofino, en relación a la competencia?
Elevados () Iguales () Más bajos ()

15. ¿La empresa Lactofino le ofrece algún tipo de descuento o promoción?

Si () No ()

16. De ser positiva la respuesta anterior, señale el tipo de descuento o promoción que ha recibido por parte de la empresa Lactofino.

Producto adicional () Descuento por pago al contado () Descuento por pronto pago ()

17. ¿Usted ha escuchado o visualizado algún tipo de publicidad de la empresa Lactofino?

Si () No ()

18. ¿Elija por que medios de comunicación y en que horarios le gustaría que la empresa Lactofino realice publicidad de los productos que ofrece?

Canales de TV	Programa	Horario
UV Televisión		
Ecuavisa		
Gama Tv		
Radios		
Radio Sociedad		
Matovelle		
La Rumba		
Prensa Escrita		
La Hora		
Centinela		
El universo		
Redes sociales		
Facebook		
Instagram		
Página web		

19. ¿Conoce usted si el producto Lactofino satisface a los consumidores finales?

Si () No ()

20. De las marcas que expende su negocio, ¿Indique en el siguiente listado la que más adquieren sus consumidores finales en el segmento de yogurt?

PRODUCTO YOGURT	
Lactofino	
Ecolac	
Frutigurt	
Lenutrit	
Otros	

21. De las marcas que expende su negocio, ¿Indique en el siguiente listado la que más adquieren sus consumidores finales en el segmento de queso amasado?

PRODUCTO QUESO AMASADO	
Lactofino	
Yangana	
Zalapa	
Gonzanama	
Otros	

22. ¿Sus consumidores finales alguna vez han sugerido que se incremente otros productos en la empresa Lactofino?

Si () No ()

23. ¿Está conforme con los horarios y días de atención que le entregan el producto de la empresa?

Si () No ()

Si su respuesta es NO mencione en que horario y dias le gustaría ser atendido

.....

24. ¿Los productos de la empresa Lactofino llegan a tiempo y en buen estado a su negocio?

Si () No ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 6

INFRAESTRUCTURA “EMPRESA LACTOFINO”



INSTALACIONES DE PRODUCCION



PRODUCTO “LACTOFINO” EN AUTOSERVICIOS



ÍNDICE

CARÁTULA.....	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT.....	4
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	44
f. RESULTADOS	50
g. DISCUSIÓN.....	160
h. CONCLUSIONES.....	190
i. RECOMENDACIONES	192
j. BIBLIOGRAFÍA.....	193
k. ANEXOS.....	195
ÍNDICE	218