UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ LA ORQUIDEA DE LA CIUDAD DE PIÑAS, PROVINCIA DE EL ORO"

Proyecto de Tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

DIRECTORA:

Ing. Lolyta Hualpa

AUTORA:

Srta. Deysi Cecibel Aguilar Espinoza

LOJA - ECUADOR
2013

CERTIFICACIÓN

Ing.

Lolita Hualpa

Docente de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja.

C E R T I F I C A:

Que ha revisado minuciosamente cada una de las partes de la presente tesis con el título: **"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ LA ORQUIDEA DE LA CIUDAD DE PIÑAS, PROVINCIA DE EL ORO"**, cuya autora es: Deysi Cecibel Aguilar Espinoza, la misma que cumple con los requisitos exigidos por las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, por lo que me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, 22 de noviembre de 2013

.....

Ing. Lolyta Hualpa

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo Deysi Cecibel Aguilar Espinoza declaro ser 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: Deysi Cecibel Aguilar Espinoza

FIRMA:

CÉDULA: 0703462283

FECHA: Loja, 22 de Noviembre de 2013

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

Yo, Deysi Cecibel Aguilar Espinoza declaro ser autora de la tesis titulada "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ LA ORQUIDEA DE LA CIUDAD DE PIÑAS, PROVINCIA DE EL ORO" como requisito para optar al grado de Ingeniera Comercial, por lo que autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que confines académicos muestre al mundo la publicación intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Digital Institucional.

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

La Universidad Nacional de Loja no se responsabiliza por el plagio o copia de esta tesis que realice una tercera persona.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los 28 días del mes de noviembre del año dos mil trece.

Firma:

Autora: Deysi Cecibel Aguilar Espinoza

Cedula:0703462283

Dirección: Bocana via a Marcabelí

Correo electrónico: ceciaguilar31@hotmail.es

Celular:0988571988

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora de Tesis: Ing. Lolyta Hualpa

Tribunal de Grado:

Ing. Com. Mg. Galo Salcedo López	**Presidente del tribunal**
Ing. Com. Mg. Edison Espinosa	**Integrante del Tribunal**
Ing. Com. Mg. Carlos Rodriguez Armijos	**Integrante del Tribunal**

AGRADECIMIENTO

Culminada esta etapa de formación académica, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a las Autoridades de la Universidad Nacional de Loja.

La gratitud imperecedera, de manera especial, a la Ing. Lolita Hualpa, Directora de tesis, así como también a todos los catedráticos de la Carrera de Administración de Empresas, sin cuyo trabajo y dedicación a la formación académica y su desarrollo no habría tenido la posibilidad de alcanzar el nivel profesional en el campo de la Administración de Empresas.

LA AUTORA

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haberme puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres, David e Isabel porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mi.

A mis hermanas, María y Mariela, por estar conmigo y por dejarme desistir en los momentos difíciles y por ser mí ejemplo y por su constante apoyo.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

DEYSI CECIBEL

a. TÍTULO

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ LA ORQUIDEA DE LA CIUDAD DE PIÑAS, PROVINCIA DE EL ORO”

b. RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación es el “Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa productora de café la Orquídea de la ciudad de Piñas.”, el mismo que permitirá aportar con conocimientos válidos para la empresa café la Orquídea en mejorar su aplicación de estrategias de Marketing.

En primer lugar se determinaron distintos métodos de los que se utilizó el método Inductivo, el que permitió establecer la realidad encontrada en la empresa café la Orquídea desde lo particular a lo general, el método Estadístico, facilitó la tabulación de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa café la Orquídea, así como a los empleados y Gerente de la empresa; dentro de la técnicas permitió aplicar a una encuesta a los clientes, empleados y una entrevista al Gerente de la empresa café la Orquídea, en estas condiciones dichos datos colaboraron para poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siempre apoyándose en la investigación de campo, en el diseño de la matriz FODA., la que permitió realizar la deducción de la Misión y Visión, planteamiento de objetivos, estrategias, tácticas, metas que permitieron llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones que el proyecto tiene y las soluciones que se establecieron para los parámetros descritos en la propuesta de plan estratégico, el método Analítico Sintético permitió realizar las conclusiones y recomendaciones por su particularidad de descripción; dentro de la técnicas se aplicó una encuesta a los clientes, empleados y una entrevista al Gerente de la empresa la Orquídea, en estas condiciones dichos datos colaboraron para poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siempre apoyándose en la investigación de campo, en el diseño de la matriz FODA.

Luego se realizaron análisis internos y externos mediante la aplicación de la matriz EFE, donde se asignó la ponderación para cada uno de los factores

externos que influyen en la empresa la Orquídea, en la que se obtuvo el resultado ponderado de 3,08, lo que significa que existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas; en la matriz EFI, se asignó la ponderación para cada uno de los factores internos que influyen en la empresa, con lo que se obtuvo el resultado de 2,47, que significa que la empresa tiene un predominio de las fortalezas sobre las debilidades, se realizó el análisis de la Misión y Visión para en lo posterior replantear la Visión, Misión, Objetivos.

Con estas consideraciones mediante la Matriz de alto Impacto, se plantearon cinco objetivos estratégicos, entre los cuales se determina, Impulsar y reforzar el canal de comercialización de la empresa cuyo presupuesto es de $ 25.920 dólares anuales, promocionar a la empresa mediante un plan de medios cuyo presupuesto es de $ 3.460,00 dólares anuales, Implementar un Plan de promociones para incrementar las ventas con un presupuesto anual de $ 9.200,00 dólares, mejorar la formación y el servicio del personal con un presupuesto de $600,00 dólares y adquirir nuevos equipos de fabricación de café de última tecnología para optimizar la producción con un valor anual de $ 5.200,00 dólares, todos estos objetivos representan una inversión de $ 44.380,00 dólares anuales, cada uno de ellos contiene estrategias de contundente solución y aprovechamiento de las oportunidades que nos presta el mercado y para darle la imagen que la empresa café la Orquídea la requiere.

Dentro de las conclusiones más importantes se determina que en base a las entrevistas, encuestas, a los directivos, trabajadores y clientes de la empresa, se determina que no cuenta con un Plan Estratégico de Mercadeo, que permita mejorar el servicio a los clientes, se hace necesaria de fortalecerlas e implementar nuevas estrategias que permitan enfrentarlas; los trabajadores manifestaron que no existe un plan de mercadeo para la empresa, para mejorar el rendimiento de los empleados para cumplir las tareas, actividades y funciones en la empresa; el Gerente de la empresa, manifiestan que no existe un plan estratégico de mercadeo en la empresa; los empleados manifiestan que la empresa no cuenta con promociones para atraer a los clientes.

SUMMARY

The general objective of this research is the "Developing a Strategic Marketing Plan for the company producing the Orchid Café Piñas City." The same knowledge that will contribute to the company apply to the Orchid Cafe in improving its implementation Marketing strategies .

First we determined that different methods of inductive method was used , which allowed us to establish the reality found in the Orchid Coffee Company from the particular to the general, the statistical method facilitated the tabulation of surveys of customers company the Orchid Café, as well as employees and business manager; within the allowed techniques applied to a survey of customers, employees and interview the manager of the company the Orchid Café, under these conditions the data contributed order to formulate the strengths, weaknesses, opportunities and threats, always relying on field research in the design of the SWOT matrix., which allowed for the deduction of the mission and vision, setting objectives, strategies, tactics, goals it possible to reach conclusions and recommendations establish that the project is and the solutions that were established for the parameters described in the proposed strategic plan, Synthetic Analytical Method allowed for the conclusions and recommendations for its particularity of description, within the technical were surveyed customers , employees and interview the company manager Orchid, under these conditions the data helped to formulate the strengths, weaknesses, opportunities and threats, always relying on field research in the design of SWOT matrix.

Then internal and external analyzes by applying EFE matrix where the weighting assigned to each of the external factors affecting the company Orchid, which result was obtained 3.08 weighted, which means that there is a predominance of the opportunities on the threats, in the IFE Matrix, the weighting assigned to each of the internal factors that influence the company, which was obtained the result of 2.47, which means that the company has a

predominance of the strengths on the weaknesses, we performed the analysis of the mission and vision to rethink later in the Vision, Mission, Objectives.

With these considerations by High Impact Matrix, raised five strategic objectives, including determining, promote and strengthen the channel marketing company budgeted at $ 25,920 per year, Promote the company through a media plan budgeted at $ 3,460.00 per year, implement a plan to increase sales promotions with an annual budget of $ 9,200.00 dollars, improve training and service staff with a budget of $ 600.00 U.S. dollars and acquire new manufacturing equipment coffee latest technology to optimize production with an annual value of $ 5,200.00 dollars, all these goals represent an investment of $ 44,380.00 per year, each of them contains strong solution strategies and use of the opportunities provided by the market and to give the image the company Café Orchid requires it.

Among the most important conclusions is determined that based on interviews , surveys , managers, employees and customers of the company, is determined to not have a Strategic Marketing Plan, which improves the service to customers, is necessary to strengthen and implement new strategies to address them, the workers stated that there is a marketing plan for the company, to improve the performance of employees to accomplish the tasks , activities and functions in the company, the company manager, show that there is no strategic marketing plan in the business, the employees report the company does not have promotions to attract customers.

c. INTRODUCCIÓN

En la provincia de El Oro y principalmente en la ciudad de Piñas, el sector empresarial posee un alto grado de desconocimiento acerca de lo que es la planificación estratégica, dicha situación se ve reflejada en la dificultad que tienen las organizaciones de carácter cooperativistas y crediticias para determinar cuál es la demanda a la que se debe dirigir, con qué servicios y como se posicionará en ellos para un adecuado manejos de las empresas y un eficiente proceso de prestación de servicios al cliente; por tal razón he considerado conveniente realizar un estudio para la posible implementación de un "Plan Estratégico de Marketing para la empresa Productora de Café la Orquídea de la ciudad de Piñas, provincia de El Oro, que incida de manera directa en el posicionamiento que ahora mantiene en el mercado".

Estas clases de proyectos se caracteriza por incentivar el desarrollo empresarial a través de la aplicación de la planeación estratégica de marketing, este no es un mecanismo para elaborar planes, sino, más bien es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios inmediatos que se deben implementar dentro de una empresa.

La planeación estratégica de marketing busca diseñar el futuro de la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo; como también evaluar las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas de la organización por medio de un estudio de mercado; así como crear y mantener una estructura organizativa eficiente y de competitividad dentro de la empresa.

Por tal razón se ha propuesto presentar un trabajo de investigación orientado a presentar una síntesis historia de la institución, el proceso de planificación estratégica de marketing. El trabajo enfoca aspectos tales como: el contenido bibliográfico en donde contiene conceptos, importancia, objetivos, procesos, etc. Sobre administración y Planeación Estratégica y su aplicación en la rama del Marketing.

Los resultados que fueron obtenidos, juegan un papel importante en la gestión administrativa de la empresa, corresponden la médula para análisis y discusión. En éste apartado, el trabajo de campo se expone mediante gráficos estadísticos de forma de columnas para su mejor interpretación.

Gracias a toda la información recabada a través de diagnósticos realizados en la empresa La Orquídea, mediante la ayuda bibliográfica, el empleo de encuestas, entrevistas, cuyos formatos de estas técnicas y procedimientos de investigación se incluyen en los anexos. Datos que fueron debidamente seleccionados y revisados permitieron concluir y manifestar algunas sugerencias de acuerdo a la realización del plan que beneficien de mejor manera las oportunidades que brindan el mercado.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

CAFÉ

"Se denomina café a la bebida (infusión) que se obtiene a partir de las semillas tostadas y molidas de los frutos de la planta de café o cafeteo. La bebida es altamente estimulante, pues contiene cafeína. Por extensión, también se puede designar con este nombre al lugar de consumo de esta bebida y sus múltiples variantes, y de ese nombre hay también muchos sinónimos: cafetería o bistró, entre otros."[1]

CULTIVO

El cultivo del café se encuentra ampliamente difundido en los países tropicales y subtropicales. Llama particularmente la atención el caso de Brasil, porque concentra poco más de un tercio de la producción mundial (véase más adelante). Los granos del café son uno de los principales productos de origen agrícola que se comercializan en los mercados internacionales y a menudo supone una gran contribución a los rubros de exportación de las regiones productoras.

El cultivo del café está culturalmente ligado a la historia y al progreso de muchos países que lo han producido por más de un siglo.

[1] Ingnacio H. de la Mota, Ediciones preliminares; El Libro del café, 2006

Se produjeron, en todo el planeta, un total de 6,7 millones de toneladas de café anualmente entre los años 1998 y 2000, y se espera que se eleve la cifra a 7 millones de toneladas anualmente en 2010.

En España, Portugal y Río de la Plata es frecuente el consumo de café torrado o torrefacto (tostado en presencia de azúcar). Suele tomarse como desayuno o en la sobremesa después de las comidas, y es una de las bebidas sin alcohol más socializadoras en muchos países. Existen casi tantas formas de preparar esta bebida como consumidores, pero la más popular, aparte de tomarlo solo, es la que lleva leche, aunque también se le suele añadir crema o nata, leche condensada, chocolate o algún licor. Se sirve habitualmente caliente, pero también se puede tomar frío o con hielo.

La industria del café mueve en la actualidad 70.000 millones de dólares al año, cifra superada únicamente por el petróleo en lo que se refiere a exportaciones a escala mundial, según la revista Investigación y Ciencia.[2]

LA BOTÁNICA Y EL CAFÉ

Los cafetos son arbustos de las regiones tropicales del género Coffea, de la familia de los rubiáceos. Dos son las especies que se utilizan para la preparación de la bebida, aunque también se han probado otras especies del género Coffea con gran éxito y difusión.

- Coffea arábica o *cafeto arábica* es la que se cultiva desde más antiguamente, y representa el 75 por ciento de la producción mundial de café. Produce un café fino y

[2] Ingnacio H. de la Mota, Ediciones preliminares; El Libro del café, 2006

aromático, y necesita un clima más fresco. El cultivo del *arábica* es más delicado, menos productivo y está reservado a tierras altas de montaña, entre 900 y 2.000 msnm. Originario de Etiopia, hoy en día se produce en países como Brasil, Camerún, Colombia, Costa Rica, Panamá, Cuba, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Haití, Jamaica, Java, Kenia, México, Perú, Bolivia, Puerto Rico, República Dominicana, El Salvador, Honduras y Venezuela.

Los cafeteros son arbustos con hojas persistentes y opuestas, que agradecen disponer de algo de sombra. Producen frutos carnosos, rojos o púrpuras, raramente amarillos, llamados cerezas de café, con dos núcleos, cada uno de ellos con un grano de café (la cereza de café es el ejemplo de una drupa poliesperma). Cuando se abre una cereza, se encuentra el grano de café encerrado en un casco semirrígido transparente, de aspecto apergaminado, que corresponde a la pared del núcleo. Una vez retirado, el grano de café verde se observa rodeado de una piel plateada adherida, que se corresponde con el tegumento de la semilla.

Aunque sea técnicamente posible producir variedades de café genéticamente modificados que contengan un gen tóxico para los insectos o que produzcan un grano sin cafeína, ninguno se comercializa por el momento. La única experiencia de plantación en pleno campo organizada por el CIRAD en la Guayana fue destruida por algunos militantes anti-organismos genéticos modificados.[3]

La principal enfermedad del café es la roya, causada por el hongo (fungi) *Hemileiavastatrix*, que le da una coloración característica a las hojas e impide la fotosíntesis de la planta. En 1869, este parásito destruyó completamente, en un período de 10 años, las plantaciones de Sri Lanka, antes prósperas. Desde entonces,

[3] Ingnacio H. de la Mota, Ediciones preliminares; El Libro del café, 2006

este parásito pasó a ser ubicuo. Prolifera sobre todo en las plantas de arábica. El robusta parece ser bastante resistente.

Los escólitos del café (*Stephanodereshampei*) atacan indiferentemente a las plantas de robusta y de arábica, destruyendo los granos. La amenaza que representan estos insectos es considerable, tanto más que su resistencia a los insecticidas aumenta.[4]

MARCO CONCEPTUAL

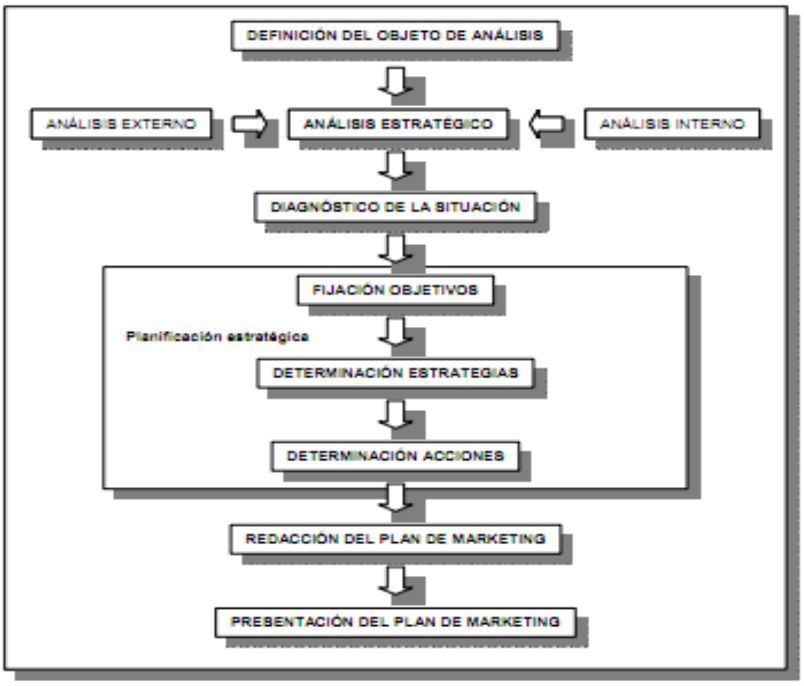
EL PLAN DE MARKETING.

El plan de marketing es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto. Utilizando un símil cinematográfico, el plan de marketing es el guión de la película, pues permite saber qué es lo que tiene que hacer y decir cada actor (personal del departamento de marketing) en cada momento.

Su elaboración no es un trabajo puntual y administrativo, sino que requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones. En los siguientes apartados de este documento se describen cada una de las etapas que hay que seguir hasta llegar a la elaboración y presentación pública de un plan de marketing (figura 1).[5]

[4] Ingnacio H. de la Mota, Ediciones preliminares; El Libro del café, 2006
[5] Michel , Administración Estratégica, Thomson Editores, Tercera Edición,1999 Tercera Edición

Figura 1: Etapas del proceso de elaboración de un plan de marketing.



ETAPA 1: DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ANÁLISIS.

El objeto de análisis de un plan de marketing puede ser muy diverso:

- Un producto, una marca o una línea de producto concreta de una empresa (plan de marketing de producto). Puede aplicarse tanto para el caso de un producto que ya existe en el mercado como para el lanzamiento de un nuevo producto.

Ejemplo.- El plan de marketing para el lanzamiento del SEAT Arosa.

- El conjunto de la actividad de marketing de una empresa (plan de marketing general).

Ejemplo.- El plan de marketing para McDonald´s en España.

- La totalidad de un sector económico, un mercado o un segmento de mercado (plan de marketing sectorial).

Ejemplo.- El plan de marketing para el sector del calzado español.[6]

Determinado el objeto del plan y antes de iniciar cualquier proceso de investigación, debemos delimitar claramente cuál es el ámbito geográfico que se va a considerar (mundial, nacional, regional, etc.) y el ámbito temporal (anual o plurianual). Cuando consideremos un horizonte temporal de un solo año estaremos elaborando un "plan anual de marketing" y cuando consideremos un período superior (generalmente suele oscilar entre 3 y 5 años) hablaremos de "plan estratégico de marketing". Generalmente el plan anual se basa en un plan estratégico previamente elaborado.[7]

ETAPA 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN.

El plan de marketing debe partir de una investigación exploratoria dirigida a analizar la situación actual del objeto de análisis, tanto en lo que se refiere a aspectos internos (análisis interno) como a aspectos de su entorno (análisis externo). Para organizar correctamente este proceso de análisis, es recomendable seguir las siguientes etapas:

ETAPA 2a: DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES A ANALIZAR.

En esta etapa debemos reflexionar sobre qué información es relevante para conocer la situación actual, evolución en los últimos años y perspectivas de futuro del objeto del plan de marketing. Si no realizamos una adecuada identificación inicial de las variables que deben ser consideradas y analizadas, cuando valoremos el resultado final encontraremos problemas como que la información de la que disponemos es incompleta, alguna información obtenida no es relevante, la información se presenta de forma incorrecta para su adecuado análisis o en el peor de los casos, no disponemos de información de ciertos aspectos significativos.

[6] Ingnacio H. de la Mota, Ediciones preliminares; El Libro del café, 2006
[7] Michel , Administración Estratégica, Thomson Editores, Tercera Edición,1999 Tercera Edición

En el caso de que los investigadores no sean expertos en el objeto del plan de marketing (por ejemplo, porque seamos una consultora y una empresa nos ha contratado para hacerlo), estas variables se irán identificando conforme se realice una investigación pre liminar para informarse y adquirir un conocimiento suficiente del objeto de análisis. En todo caso, el listado inicial de variables a analizar debemos entenderlo como provisional y se irá ampliado según se avance en las siguientes etapas del proceso.

En el anexo final proponemos un conjunto ordenado de variables generales que pueden ser relevantes. Se trata de una aproximación inicial que debe ser ampliada y adaptada al objeto de análisis de cada plan de marketing, así como debatida entre los investigadores. Hay que tener presente que la información necesaria va a variar según nuestro objeto de análisis. Por ejemplo, para realizar un plan de marketing para una empresa automovilística seguramente sea interesante analizar la evolución de la tasa de cambio entre el euro y el dólar, pero no lo será para el caso de un supermercado ubicado en una determinada ciudad.[8]

ETAPA 2b: DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN.

Una vez identificada las variables de interés, es preciso determinar dónde podemos obtener información sobre las mismas. En la mayoría de las situaciones es necesario utilizar diversas fuentes de información. Las opciones habituales son las siguientes:

1. Fuentes secundarias. Mucha información de interés suele estar recogida en estadísticas y bases de datos oficiales, en estudios previos o en fuentes sindicadas.

[8] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición

2. Fuentes primarias. La información sobre otras variables, sin embargo, no está disponible y debe ser generada a medida. Las opciones son:

- Dinámicas de grupo con expertos y entrevistas en profundidad. Permitirá conocer información cualitativa muy relevante para realizar un diagnóstico DAFO y perfilar mejor algunas de las variables anteriores para ser incluidas posteriormente en un cuestionario que genere información cuantitativa.

- Encuestas. Según los casos se dirigirán a empresarios y/o a consumidores.

- Observación de aspectos relevantes para la investigación. Por ejemplo, a través de la visita a la fábrica de la empresa."[9]

ETAPA 2c: DISEÑO DEL PROCESO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA.

Una vez que sabemos qué queremos medir y el método que se va a utilizar, es necesario plantearse cómo se va a preguntar (o a extraer) la información que necesitamos. Como se ha indicado anteriormente, si preguntamos de forma inadecuada, los resultados pueden ser parciales, incorrectos o difíciles de tratar estadísticamente. A continuación indicamos las principales cuestiones a decidir:

En el diseño de las dinámicas de grupo y entrevistas en profundidad.

1.- Selección de la muestra (expertos o entrevistados).

2.- Determinación del lugar de realización y de los medios materiales necesarios (grabadoras, cámaras de video, etc.).

[9] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición

3.- Selección del moderador /entrevistador.

4.- Elaboración del guión de la dinámica/entrevista.

• En el diseño de la investigación por encuesta:

1.- Definición de la población objetivo.

2.- Determinación del tipo de encuesta: personal, postal o telefónica.

3.- Plan de muestreo: tamaño y selección de la muestra.

4.- Diseño del cuestionario y elección de las escalas de medida de las variables.[10]

ETAPA 2d: BÚSQUEDA EN FUENTES SECUNDARIA Y TRABAJO DE CAMPO: OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

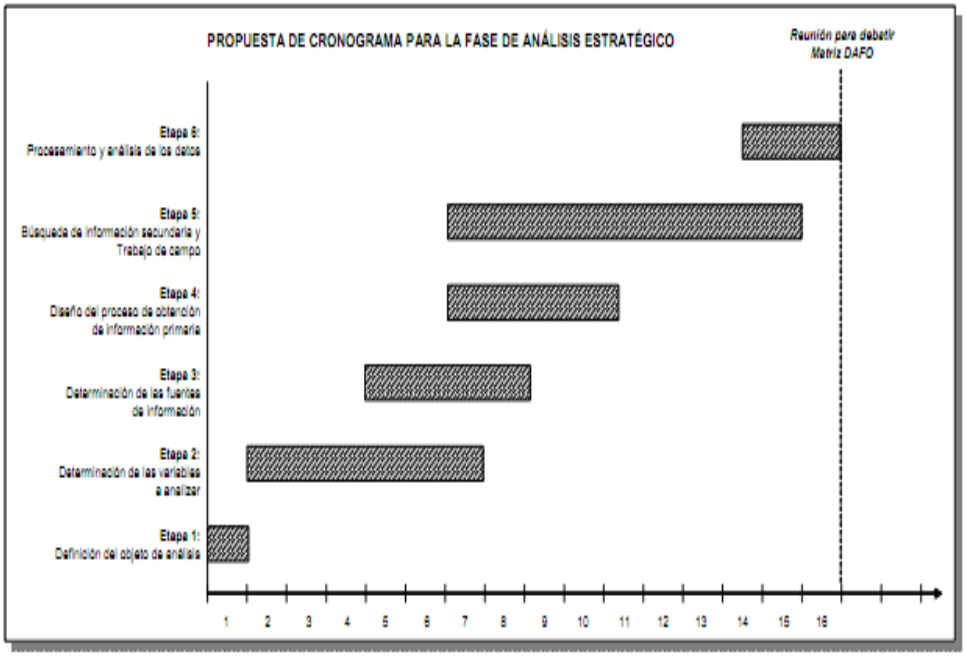
Representa la captación de los datos mediante los medios seleccionados: búsqueda de la información secundaria y/o realización del trabajo de campo de las investigaciones primarias. En este último caso, implica una necesaria selección y capacitación de los entrevistadores, además de un trabajo inicial de supervisión de las entrevistas realizadas (supervisión en campo).”[11]

Según los casos, esta etapa puede llegar a requerir bastante tiempo y la finalización de la misma no siempre es controlable por el investigador, especialmente si tenemos que esperar respuestas a cuestionarios enviados. Por esta razón suele ser adecuado que se planifique su ejecución temporal de forma que se pueda solapar con otras etapas (por ejemplo, el procesamiento de los cuestionarios ya recibidos mientras se

[10] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición
[11] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición

espera la recepción de otros) o actividades (por ejemplo, se realiza ciertas búsquedas en fuentes secundarias mientras enviamos los cuestionarios).

Figura 2: Cronograma orientativo de las distintas etapas.



ETAPA 2e: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.

En esta etapa además de la revisión, codificación y grabación de los datos obtenidos, se desarrollará una tabulación inicial que muestre los resultados básicos obtenidos, que deberá complementarse con los análisis univariados, bivariados y multivariantes que se consideren oportunos. Para el desarrollo de estos análisis se recomienda el uso de programas informáticos de tratamientos de datos como la Excel, el DYANE o el SPSS"[12]

[12] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición

Las etapas que se han comentado deben seguir un orden lógico, aunque pueden solaparse algunas de ellas en el tiempo. En la figura 2 se recoge un cronograma orientativo de las distintas etapas, aunque la determinación del principio y de la duración de cada una de ellas deberá ser establecida por el equipo investigador en cada caso particular.[13]

ETAPA 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

Una vez obtenida información sobre la situación del objeto de análisis debemos abrir un proceso de reflexión entre el equipo responsable de la elaboración del plan. Mediante este proceso se identifican las implicaciones que la situación actual y los cambios esperados pueden tener en la evolución futura del objeto de análisis. En concreto se deben identificar:

9 Las amenazas: aquellos factores que influyen o pueden influir negativamente en la competitividad futura del objeto de análisis y en la consecución de los objetivos que establezcamos.

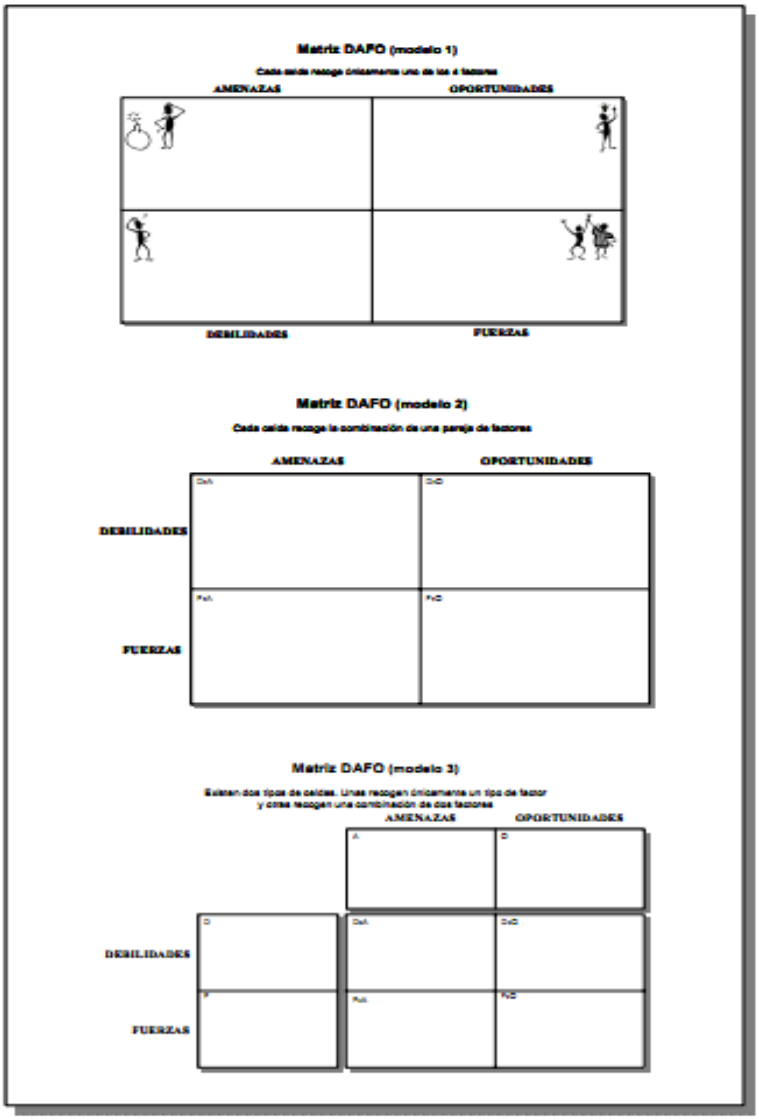
Las oportunidades: aquellos factores del entorno que influyen o pueden influir positivamente en la competitividad futura del objeto de análisis y en la consecución de los objetivos que establezcamos.

- ✓ Las debilidades: aquellas características del objeto de análisis que afectan o pueden afectar negativamente a su competitividad futura.
- ✓ Las fortalezas: aquellas características del objeto de análisis que afectan o pueden afectar positivamente a su competitividad futura.

[13] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición

Este diagnóstico de la situación se suele presentar en un documento denominado matriz D.A.F.O., en el cual se recogen de forma clara y concisa las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas en el análisis estratégico. Según como se redacte cada factor, la matriz se puede presentar en tres formatos diferentes.[14]

Figura 3: Formatos de la matriz DAFO.



[14] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición

ETAPA 4: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

El proceso de planificación estratégica implica que el equipo decisor adopte un conjunto de decisiones relativas al futuro del objeto de análisis.

1) Fijación de objetivos comerciales. En función del diagnóstico de la situación efectuado se fijarán los objetivos que se desean alcanzar durante el periodo de vigencia del plan de marketing. Aunque los objetivos comerciales pueden ser muy diversos, podemos enumerar los siguientes:

a) Objetivos de venta, los cuales se pueden definir en términos de volumen de negocio (facturación o ingresos), unidades vendidas y/o cuota de mercado.

b) Objetivos de rentabilidad comercial, medidos a través de algún ratio que relacione las ventas con los recursos invertidos.

c) Objetivos comerciales cualitativos, tales como la notoriedad de marca, la satisfacción del cliente, la percepción de la calidad, la imagen, etc.

En todo caso, al enumerar los objetivos se debe tener presente que se debe indicar qué se quiere, cuánto se quiere y cuando se quiere conseguir. Por ejemplo, una correcta definición de objetivo sería la siguiente: “deseamos incrementar las unidades vendidas del producto un 8% respecto de las de 2003 durante los próximos 3 años”.

2) Determinación de las estrategias comerciales. Se trata de indicar la forma en que se espera alcanzar los objetivos establecidos en la fase anterior. Aunque existen múltiples tipos de estrategias, algunas de las que se deben indicar en el plan son las siguientes:

a) Estrategia de segmentación, que nos indicará el público objetivo preferente al que nos dirigimos."[15]

b) Estrategia de posicionamiento, que nos informará de la imagen que deseamos tener entre nuestro público objetivo en comparación a los competidores. Se trata, en otras palabras, de determinar qué razón o razones vamos a alegar para que nuestros clientes potenciales nos prefieran frente a los competidores.

d) Estrategias de producto y marca.

e) Estrategias de precio.

f) Estrategias de distribución.

g) Estrategias de comunicación.

3) Determinación del programa de acciones. Se trata de concretar los medios o acciones con las que se alcanzarán los objetivos establecidos siguiendo las estrategias determinadas en la fase anterior. Para definir correctamente una acción hay que dar respuesta a: qué se va a hacer, cuándo se va a hacer, quién lo va a hacer y cuánto dinero se va a destinar para hacerlo. El nivel de desagregación de las acciones a desempeñar dependerá del tipo de plan que se esté elaborando (figuras 4 y 5). Si se elabora un plan estratégico (plurianual), cada acción se define de forma general (por ejemplo, campaña promocional en televisión), pero si se trata de un plan anual de marketing la acción debe desagregarse al máximo (en el ejemplo anterior, selección de la agencia publicitaria, grabación del spot, negociación con las cadenas de televisión, emisión del spot, etc.).

[15] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición

Es necesario matizar, por un lado, que una misma acción puede ser válida para aplicar dos o más estrategias y, por otro lado, que una misma estrategia puede requerir de más de una acción para llevarla a cabo.[16]

Figura 4: Ejemplo de programa de acciones (I).

Programa de Acciones en comunicación para el plan estratégico 2004-2006

Acciones	Responsable	Momento	Presupuesto
Inversión en campaña publicitaria TV de lanzamiento	Sr. González	Año 2004	18.000 €
Inversión en campaña publicitaria TVde mantenimiento	Sr. González	Año 2005 y 2006	18.000 €
Inversión en promoción de ventas	Sr. Áznar.	Navidades 2004 y 2005	8.000 €
Inversión en campaña radiofónica	Sr. Zapatero	2004-2006	25.000 €

figura 5: Ejemplo de programa de acciones (II).

Acciones	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Presup.
Selección agencia publicidad	▭												y1
Diseño de la campaña		▭											y2
Producción de la campaña		▭	▭										y1
Emisión en TV				▭	▭	▭			▭	▭	▭	▭	y3
Emisión en Radio				▭	▭	▭				▭	▭	▭	y4
Emisión en prensa					▭	▭			▭	▭	▭	▭	y5
Presupuesto temporal	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	Total

ETAPA 5: REDACCIÓN DEL PLAN

[17]Una vez determinado qué se quiere conseguir, cuándo y cómo, es el momento de recogerlo en un documento: el plan de marketing. La estructura de este documento la

[16] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición
[17] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición

debe decidir el propio equipo responsable de su elaboración en función del tipo de información de que se disponga. No existe una estructura obligatoria. En todo caso, es necesario que el plan sea lo más claro y fácil de manejar posible, pues no se va a tratar de un documento administrativo, sino de un documento que oriente en el futuro a los directivos. En este sentido, no hay un tamaño óptimo. La regla para determinar el tamaño del plan consiste simplemente en hacerlo lo bastante largo como para contar todo lo que el lector necesita saber y hacerlo lo suficientemente corto para no introducir datos irrelevantes o reiterativos. En cuanto a la redacción se recomienda que tenga un estilo de redacción homogéneo y se usen gráficos, tablas, figuras e imágenes que lo hagan más atractivo.

Se suele recomendar que el documento contenga los siguientes apartados generales. Su división en más subapartados dependerá de cada caso en particular.

Portada. Dado que suele existir distintos borradores y propuestas iniciales, es aconsejable que la portada indique la siguiente información:

Nombre del plan:

Fecha:

Estado (nº de borrador/documento final).

Responsable:

Equipo elaborador:

Índice. Debe permitir al usuario dirigirse rápidamente al apartado o subapartado que le interese. Por tanto, es conveniente asegurarse de que la paginación es la correcta.

Introducción. Se hace una descripción general del objeto de análisis del plan (sector, empresa, unidad de negocio, producto).

Análisis de la situación. Recoge los datos más relevantes identificados en el proceso de análisis de la situación. Su división en subapartados dependerá de cada caso

Diagnóstico de la situación. En esta sección se suele recoger la matriz DAFO.[18]

Objetivos comerciales. Se recogen los objetivos comerciales a alcanzar en el periodo de vigencia del plan.

Estrategias de marketing. Se indican aquellos tipos de estrategias generales y específicas de marketing que determinarán la forma de alcanzar los objetivos establecidos.

Programa de acciones. Este apartado es posible unirlo al anterior porque sirve para especificar los medios de acción sobre cómo se aplicarán las estrategias.

Presupuesto. Indica los costes de cada acción y hace una predicción de los resultados financieros esperados.

Mecanismos de control. Recoge los mecanismos que se pueden utilizar para controlar los resultados del plan.[19]

ETAPA 6: PRESENTACIÓN DEL PLAN

Tras elaborar el plan se debe entregar a la persona o personas encargadas de darle el visto bueno. Una vez aprobarlo se hará público a todos los destinatarios

[18] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición
[19] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición

interesados, los cuales pueden ser muy diversos: Consejo de Administración, Junta General de Accionistas, inversores, clientes potenciales, medios de comunicación, etc.

Aunque en muchos casos el plan de marketing se hace público poniéndolo a disposición del interesado, en otras ocasiones es necesario hacerlo público mediante una presentación. Dicha presentación debe ser lo más atractiva posible, por lo que se recomienda el uso de programas informáticos como el MS PowerPoint. A la hora de preparar esta presentación hay que tener en cuenta que no se va a disponer del suficiente tiempo como para comentar todos los apartados del plan e, incluso, que algunos de ellos o determinados aspectos no son de interés para el receptor.

Por esta razón, cuando se prepare la presentación se deben analizar las necesidades de información más relevantes del auditorio al que nos vamos a dirigir. Un mismo plan de marketing podrá ser presentado de forma diferente según a quien nos dirijamos.[20]

ANEXO: ALGUNAS VARIABLES GENERALES RELEVANTES PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

NOTA: téngase en cuenta que la enumeración realizada a continuación es sólo a título orientativo y no supone una lista de variables cerrada.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.- ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.

• **Entorno económico:** perspectivas de crecimiento económico, evolución tipo de interés, evolución de los precios, tasas de cambio,…

[20] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición

• **Entorno demográfico:** cambios en la pirámide poblacional, en el tamaño y estructura de la unidad familiar,…

• **Entorno tecnológico:** investigaciones e innovaciones que puedan afectar directa o indirectamente a nuestro negocio.

• **Entorno político-legal:** posibles nuevas leyes que afecten directa o indirectamente a nuestro negocio, política de concesiones de subvenciones y licencias, presión de grupos ecologistas y asociaciones de consumidores,…

• **Entorno socio-cultural:** nuevos hábitos, creencias y actitudes de la sociedad.

2.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA:

• Tamaño actual del mercado.

• Tasa de crecimiento anual del mercado en los últimos años.

• Tasa de crecimiento anual esperada para los próximos años.

• Segmentos de mercado existentes: tamaño y evolución.

• Distribución geográfica de las ventas.

• Estacionalidad y ciclos de ventas.

• Ciclo de vida en el que se encuentra la demanda global del producto.

3.- ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES:

• Motivaciones, lugar y frecuencia de compra.

• Situaciones de uso o consumo habituales.

• Atributos diferenciales valorados en el proceso de elección del producto: precio, calidad, marca, etc. (primero deben ser identificados y luego valorar su importancia).

• Actitudes hacia el producto frente a productos alternativos.

• Personas que intervienen en el proceso de compra."[21]

4.- ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA:

Para realizar un análisis completo debe considerarse el concepto de competencia ampliada por el cual, además de los competidores actuales, debemos evaluar otros 4 aspectos: a) las amenazas de posibles competidores potenciales, b) los productos sustitutivos, c) los proveedores y d) los distribuidores.

• Competidores actuales. Por un lado debemos analizar algunos aspectos generales como: tipos de competidores existentes, grado de concentración, barreras de entrada y salida, intensidad competitiva, márgenes, distribución de las cuotas de mercado,… Por otro lado, debemos analizar individualmente a los competidores que consideremos más relevantes. En este caso las variables que se deben conocer son similares a las que se pueden incluir en el análisis interno de nuestra propia empresa: imagen en el mercado, cartera de productos que ofertan, precios, estrategias que siguen,…

• Amenazas de nuevos ingresos, es decir la posibilidad de que en el futuro entren a competir junto a nosotros empresas que actualmente están en otros sectores o mercados.

• Productos sustitutivos: análisis de las ventajas y desventajas de productos alternativos, evolución de la cuota de mercado de los distintos tipos alternativas,

[21] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición

ubicación geográfica de los productores de productos sustitutivos, comparativa de precios, etc.

• Proveedores (aprovisionamiento): localización geográfica, precios, cartera de productos ofrecidos, calidades, etc.

• Distribuidores: localización geográfica, número de puntos de venta o comerciales disponibles, imagen en el mercado, poder de negociación, etc.[22]

ANÁLISIS INTERNO

1.- ASPECTOS PRODUCTIVOS.

• Análisis del proceso productivo. Utilización de la capacidad instalada.

• Grado de desarrollo tecnológico, política de renovación de equipos e instalaciones. Calidad de las instalaciones.

• Nivel de calidad del producto final.

• Economías de escala y experiencia

• Producción en unidades físicas y monetarias: actual, evolución últimos años y perspectivas futuras.

Desglosar por tipo de producto. Razones de la evolución.

• Estructura de costes.

• Provisión de materias primas.

[22] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnía**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 1998.

2.- ASPECTOS COMERCIALES.

• Cartera de productos.

• Inversión comercial en los últimos años.

• Equipo de ventas (comerciales): número, cualificación, sistema de retribución, formación ofrecida (propia o externa), organización jerárquica, …

• Canales de distribución utilizados y poder sobre los mismos.

• Ventas y tasa de crecimiento anual: destino de las ventas, por tipo de producto y mercados

• Cuota de mercado general y por segmentos. Evolución.

• Estacionalidad de las ventas.

• Evolución de las ventas en los distintos mercados geográficos.

• Reputación de la marca: imagen.

• Principales clientes por tipo de actividad.

• Principales clientes por ubicación geográfica.

• Segmentos en los que se ha entrado y salido."[23]

3.- ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y FINANCIEROS

• Nº de empleados: actual y evolución últimos años.

[23] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnía**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 1998.

• Distribución de los empleados por cualificación técnica.

• Estabilidad del empleo y formación.

• Estructura organizativa: departamentos o unidades de gestión existentes.

• Nivel de implantación de sistemas de gestión de la calidad y/o de gestión medioambiental.

• Investigación y desarrollo.

• Propiedad del capital.

4.- ACTITUDES DE LA DIRECCIÓN

Además de analizar el comportamiento actual de la empresa, es conveniente analizar las actitudes de sus directivos.

Según sean éstas, mayores o menores son las probabilidades de acometer actuaciones estratégicas de mejora.[24]

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales

[24] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnía**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 1998.

que representan las influencias del ámbito externo al Instituto Politécnico Nacional, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del Instituto.[25]

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

• Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir el Politécnico en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas públicas.

• Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.

• Permiten identificar la congruencia entre la asignación del gasto público y su quehacer institucional.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las

[25] MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2004

amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión del Instituto.[26]

¿CÓMO SE IDENTIFICAN LOS ELEMENTOS DEL ANÁLISIS?

Como paso previo a la identificación de las FODA, se ha realizado un ejercicio de análisis de la normatividad existente, dónde se incluyen desde la Constitución Política de los Estados Unidos, hasta el reglamento interno del IPN y el total de reglamentos, proporcionando el marco normativo en el cual el Instituto se maneja en el contexto nacional.

Este análisis nos permite delinear el alcance del Instituto y soportar bajo un marco jurídico el accionar de los programas internos, así como, evaluar la conveniencia de que sea modificado de acuerdo a las nuevas necesidades sociales, económicas, políticas y culturales que demanda nuestro país, que cada día se encuentra más inmerso en los procesos de globalización y sustentabilidad.

Hay que acotar que el análisis de cada elemento es situacional, es decir, para decidir si nos beneficia o nos perjudica, se debe tener en cuenta que poseemos una Misión, una Visión (aunque sea propuesta) y ciertos objetivos ya dados que debemos cubrir como institución de nivel superior y que en el momento de análisis se debe de dar ese sentido de temporalidad (es decir, no siempre una amenaza será una amenaza ni una oportunidad permanecerá siempre aprovechable.

[26] MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2004

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización."[27]

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.

[27] FERREL, HARTLINE, LUCA; Estrategia de Marketing , Thomson Editores, Segunda Edición

- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas."[28]

[28] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnía**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 1998.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.[29]

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

[29] MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2004

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

"Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente."[30]

[30] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnía**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 1998.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.[31]

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué consistencia tiene la empresa?

¿Qué ventajas hay en la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del

[31] MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2004

servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse."[32]

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar?

¿Que se debería mejorar?

¿Qué desventajas hay en la empresa?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?"

FUNCIÓN SUSTANTIVA

Fortalezas: F1 F2 ... Fn	**Debilidades:** D1 D2 ... Dr
Oportunidades: O1 O2 ... Os	**Amenazas:** A1 A2 ... As

[32] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnía**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 1998.

LA MATRIZ FODA

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

Se debe de utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema.

Una vez que se ha analizado el ambiente externo (por ejemplo: la cultura, la economía, datos demográficos ect.) [33]

Figura 2. LA MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	**Lista de Fortalezas** **F1.** **F2.** ... **Fn.**	Lista de Debilidades **D1.** **D2.** ... **Dr.**
Lista de Oportunidades **O1.** **O2.** ... **Op.**	**FO (Maxi-Maxi)** *Estrategia para maximizar tanto las F como las O.* **1. Xxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, F1, F3 ...)**	**DO (Mini-Maxi)** *Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.* **1. Xxxxxxxxxxxxxxxxxx (O1, O2, D1, D3, ...)**
Lista de Amenazas **A1.** **A2.** ... **Aq.**	**FA (Maxi-Mini)** *Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.* **1. Xxxxxxxxxxxxxxxx (F1, F3, A2, A3, ...)**	**DA (Mini-Mini)** *Estrategia para minimizar tanto las A como las D.* **1. Xxxxxxxxxxxxxxxx (D1, D3, A1, A2, A3, ...)**

[33] MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2004

A) **Análisis Interno.-** Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades. Como ejemplos podemos mencionar: Recursos humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.

B) **Análisis Externo.-** Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo. Algunos ejemplos son: el Sistema político, la legislación, la situación económica, la educación, el acceso a los servicios de salud, las instituciones no gubernamentales, etc.

C) Vacíe la información que ha obtenido en los pasos A) y B) en el formato de tabla que se presenta en el numeral 3 “Formato”.

D) Puede utilizar esta información para ayudarle a desarrollar una estrategia que contenga y maximice las fuerzas y oportunidades; para así, reducir las debilidades y amenazas que no permiten obtener los objetivos planteados.[34]

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información respecto de los resultados de las matrices del Perfil Estratégico del Entorno General (PEEG) y Perfil Estratégico del Entorno Especifico (PEEE). Estos

[34] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnía**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 1998.

resultados son ponderados, determinando de esta forma el grado en que las oportunidades son menores a las amenazas del entorno. La calificación más alta que puede obtener la institución es 4,0 que equivale a indicar a una alta reacción de la institución frente a las oportunidades y amenazas, mientras que la calificación más baja posible es de 1,0 que significa que la institución tendrá una deficiente reacción, siendo la calificación promedio ponderado de 2,5."[35]

CUADRO Nº 1

MATRIZ DE EVALUACION DEL ANÁLISIS EXTERNO						
	FACTORES	**FACTOR**	**NIVEL DE IMPACTO**	**PONDERACION**	**CALIFICACIÓN**	**TOTAL**
	OPORTUNIDADES					
1						
	Total Oportunidades					
	AMENAZAS					
1						
	Total Amenazas					
	Total					

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) evalúa las principales categorías internas de la institución. Para ello se ponderan las distintas fortalezas y debilidades que se encontraron dentro de las distintas áreas de la institución. El total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5.[36]

[35] MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2004

[36] MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2004

CUADRO Nº 2

MATRIZ DE EVALUACION DEL ANÁLISIS INTERNO						
	FACTORES	**PREGUNTAS**	**NIVEL DE IMPACTO**	**PONDERACION**	**CALIFICACIÓN**	**TOTAL**
	FORTALEZAS					
1						
	Total Fortalezas					
	DEBILIDADES					
1						
	Total Debilidades					
	TOTAL					

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue:

1. (F1) Poder de negociación de los clientes.

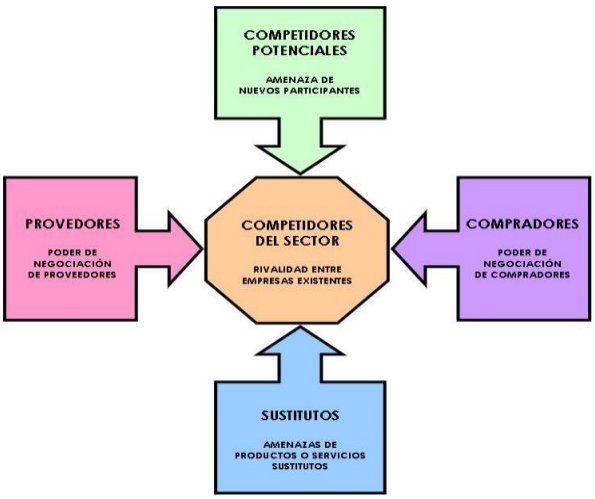
2. (F2) Poder de negociación de los proveedores.

3. (F3) Amenaza de nuevos entrantes.

4. (F4) Amenaza de productos sustitutivos.

5. (F5) Rivalidad entre los competidores.

GRÁFICO Nº 1



Cada industria tiene unos análisis fundamentales diferentes pero las 5 fuerzas ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria, cuales son las tendencias y las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso.

Las aerolíneas, por ejemplo han estado en la zona de menor rentabilidad durante décadas. Dichas empresas luchan en un entorno extremadamente competido (F5), indiferenciado y muy disputado en cuanto a precios (F1). Pese a ser un sector tan competido, cualquiera que alquile un avión puede entrar al mercado, y hay nuevas aerolíneas constantemente (F3).

Mientras que otros negocios paralelos como la fabricación de aviones (Boeing, Airbus, RollsRoyce, General Electric) o incluso la explotación aeroportuaria son muy rentables, las aerolíneas no lo son por los factores anteriormente mencionados."[37]

Además es fácil encontrar sustitutivos a las aerolíneas (F4): viajar en tren, bus o automóvil, o enviar las mercancías por mar.

[37] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnía**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 1998.

Otro factor es el gran poder de negociación de los proveedores (F2), pilotos y personal de vuelo muy sindicalizado, capaz de paralizar toda la actividad durante semanas con una huelga. Otras industrias como el software pueden ser muy rentables. Por ello el modelo de las 5 fuerzas de Porter ayuda a identificar qué sectores son atractivos y cuales no lo son.

Sin embargo, el marco de rentabilidad de un negocio cambia, y cada vez más de prisa. Algunos factores tecnológicos como Internet por ejemplo han reconfigurado las cinco fuerzas en muchas industrias (turismo, medios de comunicación, etc.) extinguiendo a muchas empresas y dando lugar a otras nuevas. El modelo de las 5 fuerzas de Porter no aporta una mera fotografía estática de un sector, sino que trata de desentrañar la dinámica de dicho sector, identificando los factores clave para la rentabilidad de la misma.[38]

LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN DETALLE.

Podemos disgregar cada fuerza en varios factores:

1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

-Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.

-Grado de dependencia de los canales de distribución.

-Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.

-Volumen comprador.

-Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.

[38] MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2004

-Disponibilidad de información para el comprador.

-Capacidad de integrarse hacia atrás.

-Existencia de sustitutivos.

-Sensibilidad del comprador al precio.

-Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

-Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).[39]

2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.

- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.

- Presencia de productos sustitutivos.

- Concentración de los proveedores.

- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos)

- Amenaza de integración vertical delante de los proveedores.

- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

-Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.[40]

[39] MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2004

3. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.

- Existencia de barreras de entrada.

- Economías de escala.

- Diferencias de producto en propiedad.

- Valor de la marca.

- Costes de cambio.

- Requerimientos de capital.

- Acceso a la distribución.

- Ventajas absolutas en coste.

- Ventajas en la curva de aprendizaje.

- Represalias esperadas.

- Acceso a canales de distribución.

- Mejoras en la tecnología.

4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

- Propensión del comprador a sustituir.

- Precios relativos de los productos sustitutos.

---

[40] MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2004

- Coste o facilidad de cambio del comprador.

- Nivel percibido de diferenciación de producto.

- Disponibilidad de sustitutos cercanos.[41]

5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

- Poder de los compradores.

- Poder de los proveedores.

- Amenaza de nuevos competidores.

- Amenaza de productos sustitutivos.

- Crecimiento industrial.

- Sobrecapacidad industrial.

- Barreras de salida.

- Diversidad de competidores.

- Complejidad informacional y asimetría.

- Valor de la marca.

- Cuota de coste fijo por valor añadido.

- Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial.

[41] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnía**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 1998

- Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio.

- Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio).

- Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia.

COMPETENCIA POSITIVA Y COMPETENCIA DESTRUCTIVA.

Porter habla de que la competición entre rivales puede ser negativa, si es una lucha destructiva por precio, o positiva, si cada competidor busca diferenciarse del resto en lugar de tratar de acaparar toda la cuota de mercado. Es más positivo para los competidores tratar el tamaño de la tarta (competitividad positiva) que tratar de quedarse toda la tarta (competitividad negativa). En realidad viene a ser la misma teoría que desarrollan W. Chan Kim y Renee Mauborgne en La Estrategia del Océano Azul. El conocer dichas fuerzas puede ayudar a una empresa a encontrar su posicionamiento o e incluso en algunos caso permitir a una empresa cambiar por completo las reglas de una industria.[42]

[42] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnía**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 1998

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Dentro de los recursos materiales que se utilizaron en el presente fueron los siguientes:

- ✓ Computadora
- ✓ Calculadora
- ✓ Carpetas fólder
- ✓ Esferográficos
- ✓ Portaminas
- ✓ Hojas de papel boon, etc.

MÉTODOS

MÉTODO DESCRIPTIVO.- En esta investigación se analizaron los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí.

En la presente se apoyaron en modelos matemáticos que sirvieron para la demostración objetiva de todo y cada uno de los datos e información recabada a los

largo de las etapas del desarrollo de la investigación, para el análisis interno de la empresa se aplicaron la técnica de la encuesta a clientes, empleados y Gerente de la empresa procesadora de Café La Orquídea.

MÉTODO DEDUCTIVO.- Este método deduce las conclusiones como una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Se realizaron los análisis correspondientes a recabar información pertinente a los cuadros estadísticos, análisis de la matriz FODA deducción de la Misión y Visión, planteamiento de objetivos, estrategias, tácticas, metas que permitieron llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones que el proyecto tiene y las soluciones que se establecieron para los parámetros descritos en la propuesta de plan estratégico.

MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO.- En general, las proposiciones analíticas son aquellas cuyo valor de verdad puede ser determinado en virtud del significado de los términos involucrados, y las proposiciones sintéticas son aquellas que para determinar su valor de verdad, requieren algún tipo de contrastación empírica. Permitió realizar las conclusiones y recomendaciones por su particularidad de descripción.

MÉTODO ESTADÍSTICO.- Facilitó la tabulación de las encuestas aplicadas a los clientes de café, así como a los empleados de la empresa productora de café la Orquídea.

TÉCNICAS.

Se utilizaron técnicas de investigación para recopilar información veraz de la situación actual de la empresa y la competencia, entre las que se utilizaron las siguientes:

LA OBSERVACIÓN DIRECTA Y LA ENTREVISTA.-Al gerente de la empresa procesadora de café La Orquídea la cual permitió conocer la gestión actual de la empresa, tener una idea del ambiente en el cual se desenvuelve el personal de la misma; las relaciones con el cliente, la infraestructura de la empresa, los recursos humanos, financieros, los proveedores, etc. También se utilizaron las mismas técnicas para estar al tanto de aspectos relacionados con la competencia, es decir conocer aspectos de las empresas competidoras tales como su comercialización, distribución, publicidad, promociones, logotipo, sus empleados, etc.

ENCUESTA.- Se aplicaron encuestas a los clientes de la empresa La Orquídea, una entrevista al Gerente y encuesta a 12 empleados y trabajadores de la empresa.

Para la determinación del tamaño de la muestra para los clientes de la empresa procesadora de Café La Orquídea, se determinó el número de clientes y se aplicó la fórmula para el tamaño de la muestra y que dio como resultado que la empresa cuenta con 2.312 clientes entre las ciudades de Piñas, Balsas y Marcabeli.

Con lo cual se aplicó la siguiente fórmula estadística:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra, o número de encuestas a aplicar.

N = Población de estudio, Universo o número de unidades de población de clientes de la empresa.

e = Margen de error que generalmente varía entre 0,01 0,09; para nuestro ejemplo tomaremos el valor de 0,05 igual al 5%

$$n = \frac{2.312}{1 + (0.05)^2 (2.312)}$$

n = 341.

CUADRO Nº 1

DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DE CLIENTES

Cantones	Clientes de la empresa año 2011	Encuestas	%
Balsas	373	54	16
Marcabelí	347	52	15
Piñas	1.592	235	69
TOTAL	**2.312**	**341**	**100%**

FUENTE: Gerente de la empresa
ELABORACIÓN: LA AUTORA

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Giro del Negocio

Los orígenes de la relación entre la familia Espinoza y el mundo del **café** datan del año de 1982, **CAFÉ LA ORQUIDEA** es una empresa productora de café en la provincia de El Oro y ocupa uno de los primeros puestos en el ranking orense de tostadores de **café**, compitiendo con grandes multinacionales y otras empresas regionales.

La clave del éxito de **CAFÉ LA ORQUIDEA**, empresa familiar ubicada en Piñas, se basa en tres ejes: calidad de producto, servicio y cercanía. Su liderazgo se materializa no sólo a través de su proceso productivo, sino también en la búsqueda de la mejora continua en todos sus ámbitos de actuación.

Su mercado se ubica preferentemente en las comunidades de la parte Norte de la provincia de El Oro y parte de la provincia de Loja. En los últimos años ha extendido su mercado a la parte Sur de la provincia de El Oro como Machala y Santa Rosa. Lejos de mantener una política de mercado, la empresa ha optado por crecer a través de la compra de materia prima a otras provincias. En el año 2005 adquirió la totalidad de las acciones de CAFES ORO, líder absoluto de la producción de Café en Piñas,

una empresa también de carácter familiar que a lo largo de su historia basó su estrategia en la calidad de producto y de servicio. Además de comercializar sus productos es proveedor de la marca propia de **café** de una de las principales enseñas de la distribución en Piñas.

Presidida actualmente por María Espinoza, la empresa de café la Orquídea es pionera en la asunción de acciones de responsabilidad social, lo que hoy se conoce por Responsabilidad Social Corporativa, RSC. En este campo, **CAFES LA ORQUIDEA** apuesta por favorecer y apoyar el deporte de base, centrándose en la población infantil y juvenil, como factor fundamental en la formación de las personas. Gracias a esta labor, **CAFES LA ORQUIDEA** es una de las marcas más notorias de la alimentación en su ámbito de mercado. Su labor social ha sido reconocida tanto por las instituciones como por la sociedad, como lo demuestran los numerosos galardones recibidos.

Valores y Principios Corporativos

Principios y Valores.

La empresa la Orquídea en la búsqueda del correcto balance de sus actividades, se caracteriza por la observación de los siguientes Valores:

Desarrollo:

Contribuyendo al desarrollo agrícola, económico y humano del grupo de nuestro país, conresponsabilidad social y ambiental, es un compromiso que nos distingue y diferencia.

Excelencia: La permanente búsqueda de la excelencia a través del mejoramiento contínuo en nuestros productos, procesos y actividades inherentes a los negocios

Respeto: El permanente respeto a nuestros colaboradores, las leyes, normas internas y externas en el quehacer diario del negocio.

Servicio: Nuestro Compromiso es entregar a nuestros clientes internos y externos, servicios de alta calidad y eficacia, con apego a estándares internacionales.

Solidaridad: Una característica de nuestro fundador e institucionalizada por nuestro grupo, es el compromiso de solidaridad el retribuir a la comunidad , apoyo a la educación,salud y formación de nuestros niños ayudando a su crecimiento intelectual y espiritual en las áreas rurales de influencia de nuestras actividades de negocios.

Transparencia: En el ámbito de los negocios y actividades institucionales, se caracteriza por ser ampliamente transparentes, con el objeto de crear relaciones de negocios de largo plazo, con alto grado de confianza y confiabilidad.

Objetivos Empresariales

General

• Establecer indicadores predicativos / tendencias

• Procesos alineados con el plan estratégico

• Establecer los simuladores de crecimiento

• Fijar periocidad en la evaluación en todas las áreas.

• Retomar la puntualidad

• Identificar fortalezas y debilidades.

Incrementar las ventas y diversificar nuestra venta

- Formular propuestas de alianza, escogiendo los socios
- Plan de venta para mercados emergentes
- Plan de venta para supermercados
- Buscar alternativas logísticas para llegar al mercado
- Asignar equipo responsable
- Formular propuestas estratégicas

Optimizar los costos de producción y Optimizar los gastos administrativos

• Establecer contabilidad de costos

• Revisar procesos y automatizarlos.

Maximizar el aprovechamiento de las inversiones realizadas en tecnología.

• Formular los lineamientos de la política de tecnología de información.

• Constituir un equipo idóneo

•Concienciar y capacitar el equipo gerencial de la importancia del uso de la tecnología.

Desarrollar el recurso humano de la empresa como socio estratégico incrementando su productividad y talento.

Disminuir la rotación en 50%

 Formular los lineamientos de la política del desarrollo humano

 Constituir un equipo idóneo

 Capacitar a los gerentes del desarrollo humano.

ESTRUCTURA ORGANICA: La empresa Café la Orquídea cuenta con cinco niveles jerárquicos como son:

NIVEL LEGISLATIVO: Está determinado por la Junta General de Accionistas.

NIVEL EJECUTIVO: Está determinado por la Gerencia

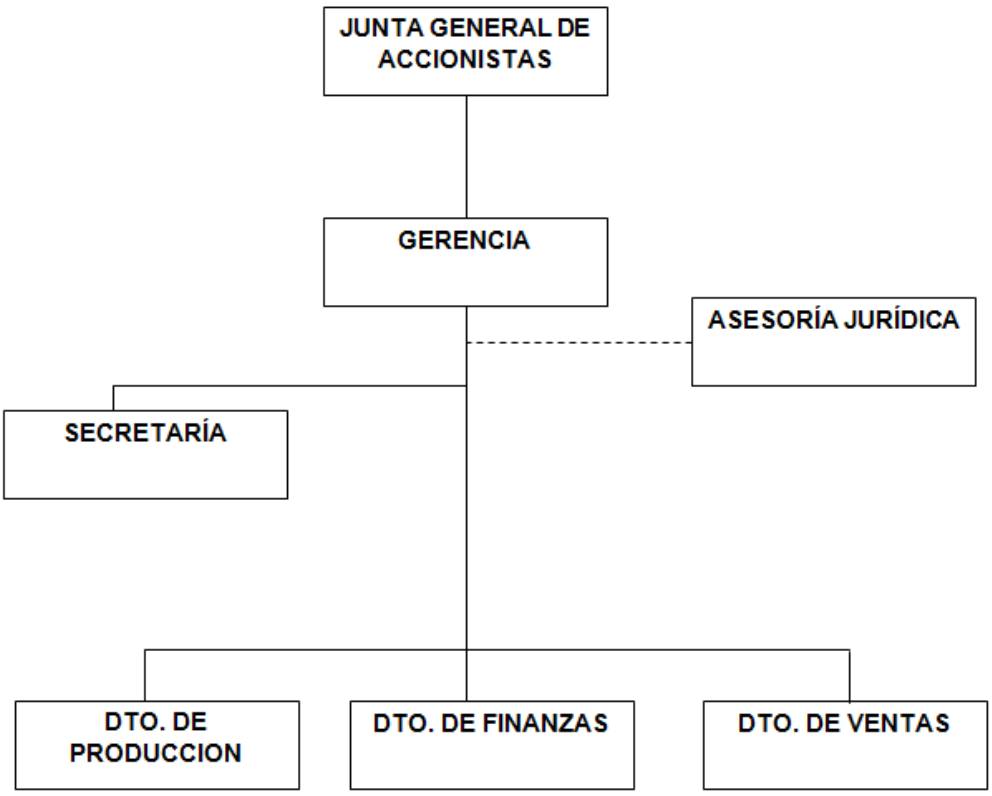
NIVEL ASESOR: Está determinado por la Asesoría Jurídica.

NIVEL AUXILIAR: Está determinado por la Secretaría.

NIVEL OPERATIVO: Está determinado por los departamentos de Producción, Finanzas y Ventas.

GRÁFICO Nº 2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



MACROLOCALIZACION

Se relaciona con la ubicación de la empresa dentro de un mercado a nivel local, frente a un mercado de posible incidencia tanto a nivel regional, nacional e internacional; la macro localización de la empresa Café la Orquídea es la ciudad Piñas, provincia de El Oro al sur de la República del Ecuador.

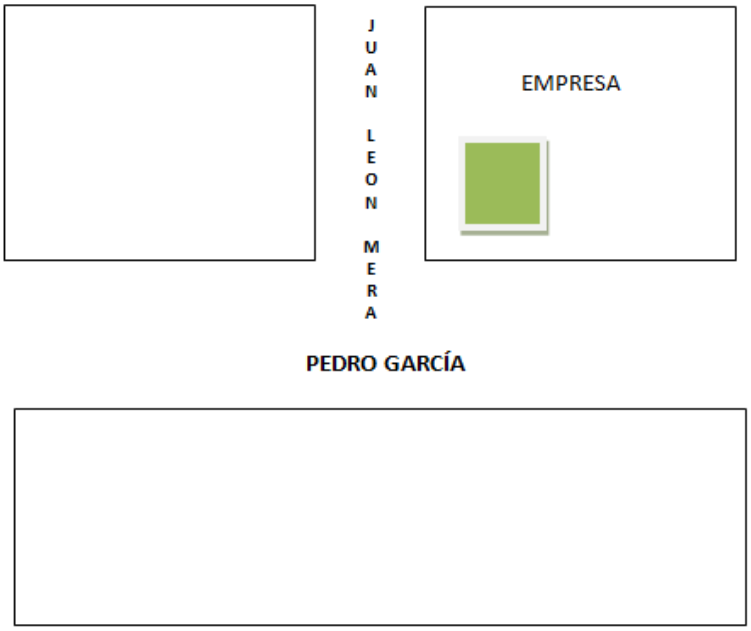
MAPA DE LA PROVINCIA DE EL ORO

GRÁFICO Nº 3

MICROLOCALIZACIÓN

La empresa Café la Orquídea se encuentra ubicada en las calles Pedro García y Juan León Mera, en el Centro de la ciudad de Piñas.

GRÁFICO Nº 4



ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL AMBIENTE EXTERNO

La mayoría de empresas enfrentan ambientes externos cada vez más turbulentos, complejos y globalizados, lo que dificulta su interpretación, a fin de manejar datos ambientales que a menudo son ambiguos por lo que se necesita un análisis del ambiente, ya que uno de los objetivos más importantes de este análisis es la identificación de oportunidades y amenazas

MACRO AMBIENTE: Se definen los elementos del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrollan las actividades de la empresa La Orquídea pero no tienen influencia directa con ella.

Aquí se encuentran:

- ✓ Factor Económico
- ✓ Factor Político y Legal
- ✓ Factor Social
- ✓ Factor Tecnológico
- ✓ Factor Ambiental

FACTOR ECONÓMICO

"Para el año 2012, el crecimiento del PIB sería del 3,5%, ubicándose así por debajo del crecimiento promedio observado durante el periodo 2007-2011 del (4,8%).

Este año el Producto Interno Bruto terminará ligeramente superior a los 40.000 millones de dólares, lo cual representa –en términos reales- que la economía se estabilizará en 3,5%,con respecto al año pasado. Es decir, que se han superado las expectativas, de los Organismos Internacionales (FMI, CEPAL), que estimaban un crecimiento de 3,0 %, e incluso las expectativas del Gobierno, que esperaban un crecimiento del 3,5%."[43]

[43] Banco Central del Ecuador, informe en su página web www.bce.gob.ec

El crecimiento del PIB de los últimos 6 años ha promediado el 4,8%. Por supuesto, en parte este rendimiento se debe a los efectos de la crisis bancaria de 1999 debido al feriado bancario que ocasionó el cierre de varias instituciones financieras produciendo iliquidez en el mercado y por lo tanto la producción cayó, afectando al PIB.

En el año 2010 y 2011, se observan crecimientos mayores. Lo interesante, es que el PIB tiende a estabilizarse en una tasa promedio considerando del 2009 al 2011 del 4,8%, lo cual refleja mayor estabilidad.

La (agricultura, ganadería) tuvo un dinamismo considerable este año, ubicándose el PIB en 2,9% en comparación del 2011 en donde elPIB terminó en 2,1%; esto, sin duda, es importante para el sector agrícola ya que es muestra del apoyo por parte del gobierno de turno para haber logrado un mayor crecimiento.

El PIB es un indicador clave que depende de las medidas económicas adoptadas por el Gobierno de turno, puesto que dichas medidas son las que motivan el dinamismo o deterioro de las industrias y empresas que operan en el país.

En general, el incremento del PIB en el país, permitirá la mayor circulación de bienes y capitales, dando paso a un mayor volumen de compra por parte de los clientes de La Orquídea, lo cual representa una **oportunidad baja** ya que el mercado al que está dirigida la empresa dispondrá de mayores ingresos para satisfacer su demanda de productos cafeteros.

INFLACION

"La Inflación es un término utilizado para describir un aumento o una disminución del valor del dinero, con relación a la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con el mismo.

Ecuador registró una inflación de 0,13 % en diciembre 2011, frente a una tasa del 0,35 % en el mismo mes del año anterior.

La inflación anual se ubicó en 2,36 % en marzo de 2012 frente al 3,21% en el mes de marzo del 2011.

La inflación acumulada entre enero y junio del 2012 alcanzó 2,22 % en comparación al 2,73 % en el mismo periodo del 2011."[44]

"En julio del 2012 se registró una inflación mensual del 0,71 %, que se explica por el periodo de vacaciones a clases en la sierra. La inflación anual proyectada se estima que se situaría en 2,58%. A julio se tiene una acumulada en el 2.09%. Este repunte se da por el crecimiento de los precios en todos los sectores, otro factor que contribuyó a esta inflación en alza son los precios de arroz, leche pasteurizada, el pan y el aceite vegetal.

Al realizar el análisis por regiones encontramos que en la Costa la inflación es de -0,30%, pero en la Sierra llega a 0,39% debido a los primeros efectos de la compra de ropa y calzado para el ingreso a clases, así como al encarecimiento de los precios de

[44] Banco Central del Ecuador, informe en su página web www.bce.gob.ec

productos como el pan, pollo, leche, café, el aceite vegetal y las comidas fuera de casa, lo cual al promediarse a nivel nacional arroja un porcentaje de 0,07%.

Es necesario analizar la inflación por región ya que ésta influye en el desempeño global de la empresa ya que las haciendas se encuentran en el sector de la Costa, mientras que su principal planta cafetera se encuentra ubicada en la Sierra.

La incidencia de la Inflación es directa de los precios de los insumos que se requieren para la producción de los productos específicamente el café, suben de manera significativa en todo el mercado, entonces no se tiene muchas opciones y el valor adicional extra que se paga por dichos insumos necesariamente debe cargarse al precio final del producto, lo que puede llegar a causar malestar en los clientes, convirtiéndose en una **amenaza de impacto medio** para la empresa.[45]

Este fue el caso del café que tuvo un incremento en sus precios en el segundo semestre de este año causando malestar en los consumidores por ser un producto de primera necesidad."[46]

TASAS DE INTERÉS

"Las tasas de interés, es el porcentaje extra que se incluye en el pago realizado por la utilización del dinero de otra persona, o por la obtención de capital, a lo largo de un determinado tiempo.

[45] Banco central del Ecuador, informe en su página web www.bce.gob.ec
[46] Banco Central del Ecuador, informe en su página web www.bce.gob.ec

 Tasa de interés activa*:* Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

 Tasa de interés pasiva*:* Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

La **Tasa de Interés Activa** es el precio que las entidades financieras cobran por el uso del dinero (costos del procedimiento del préstamo y valoración del riego) durante un determinado periodo de tiempo y cuyo porcentaje depende de la valoración que la entidad financiera haga de la posibilidad de recuperar el monto prestado.

La tasa de interés activa depende además del ahorro total disponible en el territorio y la existencia de mayor o menor competencia entre entidades financieras.

Toda actividad comercial lleva sus actividades en función de las tasas de interés que semanejan en el mercado, por tanto la incidencia de esta variable también es gravitante en la ejecución de las actividades de La Orquídea.

En el país la diferencia entre las tasas de interés es muy elevada, la tasa activa no permite fácilmente que la empresa pueda decidirse acceder a créditos para instalar o mejorar su planta.

Sin embargo, La Orquídea tiene un crédito con el Banco de Fomento por $20.000 dólares el mismo que sirvió para la instalación de la planta ubicada en el sector de Piñas por lo que es **una AMENAZA de bajo impacto.”**[47]

[47] Banco Central del Ecuador, informe en su página web www.bce.gob.ec

FACTORES SOCIALES.

CANASTA FAMILIAR

"La influencia de la producción de café en el Ecuador es muy importante ya que es parte de la canasta familiar y unos de los principales alimentos en el Ecuador por lo que un plan de marketing enfocado a concienciar la importancia de la alimentación en los hogares. El costo de la Canasta Básica Familiar (75 productos) llega a octubre a $567,06, esto significa una restricción de $141,43, considerando un ingreso familiar promedio de$325,63 en una familia de cuatro miembros.

Mientras que la Canasta Básica Vital (73 artículos y menores cantidades que la Básica) de este mes llega a 525,63 existiendo una restricción de 4,69 dólares respecto al ingreso familiar anteriormente mencionado.

Al analizar la Canasta Básica por regiones muestra que en octubre la Sierra tiene un costo mayor en 2,47 dólares respecto a la Costa. Sin embargo, la Canasta Vital de la Costa es 5,59 dólares más cara que la Sierra.

Es importante analizar esta variable social ya que mediante este factor se determina el costo mínimo en dólares que debería tener cada familia para subsistir. Por lo que este factor se convierte en una **AMENAZA de bajo impacto** para La Orquídea debido a la restricción que existe en los datos según el Banco Central."[48]

[48] Banco Central del Ecuador, informe en su página web www.bce.gob.ec

Migración

Respecto a la migración, ésta se produce debido a que las personas no tienen fuentes de trabajo, además de la falta financiamiento para producir la tierra, poca asesoría técnica y falta de mecanismos para obtener préstamos. Azuay muestra el mayor éxodo masculino(75,8%), a diferencia de los que ocurren en el total nacional donde la salida en ambos sexos es similar. En esta provincia las personas de entre 15 y 29 años son las que más emigran, llegando a ser el 59,5% del total.

Las personas que tienen mayor migración dentro de nuestro país seencuentra entre las edades entre 15 a 19 años tanto hombres y mujeres, siendo esto negativo para una nación ya que la mano de obra directa estaría más escasa.

Por lo que la Migración se convierte en una **AMENAZA de impacto medio** ya que el campo se queda sin personas para trabajar. Generando destrucción del núcleo familiar, pérdida de identificación cultural, etc.

FACTORES POLÍTICOS

ESTABILIDAD GUBERNAMENTAL

Independientemente del acuerdo o desacuerdo con la política actual del Presidente Rafael Correa, existe una relativa estabilidad política. El dato a considerar actualmente más que la estabilidad es la línea estatista actual que sin decir que sea mala puede ahuyentar a la inversión extranjera o limitarse a la participación de ciertos países. Después de la inestabilidad política en la que en 10 años fueron cesados tres

presidentes por el congreso y por fuerzas armadas se respira un ambiente de relativa estabilidad política independientemente de la línea de Gobierno. Con la aprobación del referéndum de la nueva constitución se evidencia el deseo de mantener esta estabilidad por un largo tiempo ya que se otorgan grandes facultades al poder ejecutivo

ASAMBLEA

Su oferta de campaña emblemática fue llamar a una consulta popular para que el pueblo se pronuncie respecto a la instalación de una Asamblea Constituyente que redacte una nueva Constitución.

Entre los cambios que propone están la despolitización de los organismos de control (tribunales Constitucional y Electoral), la elección de diputados por distritos y en la segunda vuelta, y que el mandatario pueda disolver el Congreso por una sola vez.

Además de una reforma profunda de la política y leyes del Ecuador, por lo que existente una incertidumbre sobre temas importantes en cuanto a educación, salud, problemas sociales, petróleo, etc.

La inestabilidad gubernamental de la historia democrática. Es una amenaza para todas las empresas y obviamente para La Orquídea, así como para la economía e imagen del Ecuador en general.

Debido a la falta de credibilidad en el gobierno, que se supone, es el eje principal del país, creando desconfianza por parte de todos los Ecuatorianos y mucho más por parte de extranjeros, lo que ocasiona que no se puedan incorporar proyectos de inversión que den trabajo a más gente y consecuentemente exista mayor flujo de efectivo, por lo que es una **AMENAZA –Baja**

FACTORES TECNOLÓGICOS

La mayoría de las empresas de este sector tienen tecnología con procedencia Colombiana, en algunos casos Norte Americana. La maquinaria tiene una vida útil de 20 años a largo plazo, todo depende de su mantenimiento.

La producción agrícola en el Ecuador históricamente, dado el modelo de desarrollo adoptado para ella ha sido básicamente de carácter **extensivo,** es decir, que el incremento de la producción se ha basado en la incorporación de más unidades de factores productivos, principalmente el cafetero, más no en un mejoramiento de los rendimientos por unidad de factor, lo cual se evidencia en los bajos rendimientos, tanto en producción de café como de otros productos.

En base a un estudio realizado en el 2010 por el Proyecto para la Reorientación del Sector Agrícola, para determinar los parámetros zootécnicos del Ecuador, en base al estudio de una muestra representativa compuesta por las provincias de El Oro, Guayas, Manabí, Loja y Pichincha se pudo observar que del total de Unidades de Producción

Uno de los sistemas que se utiliza en el proceso para producir café es la Trilladora, el mismo que se aplica en el ámbito mundial.

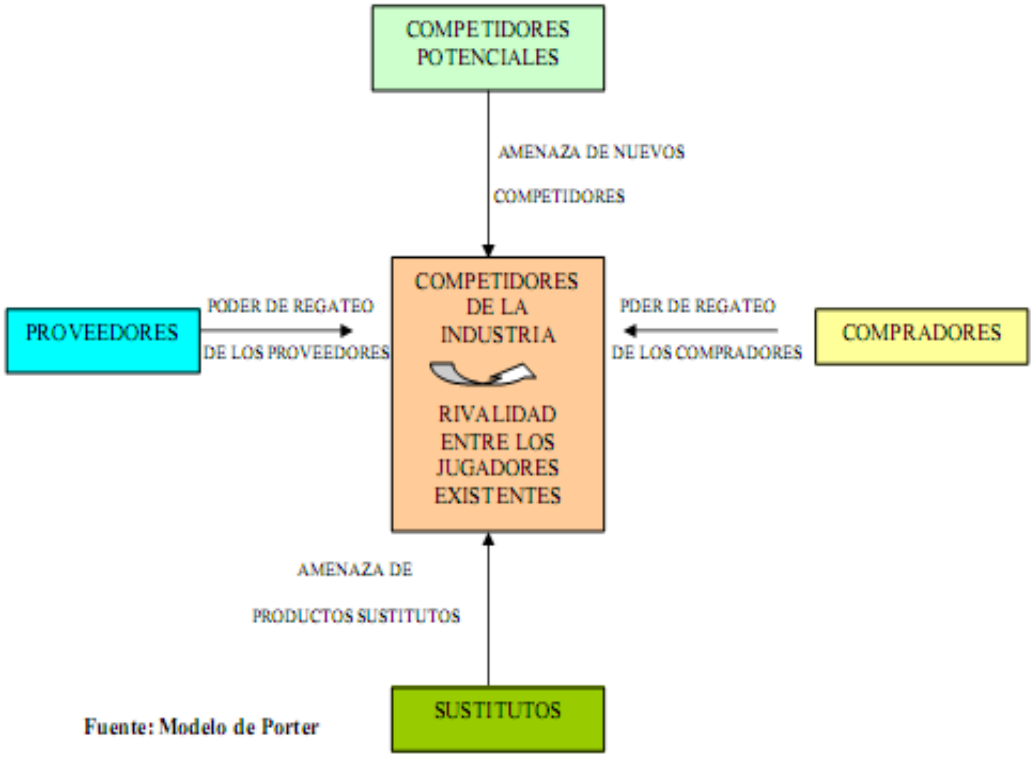
Respecto al factor tecnológico no hay mucha diferencia con los grandes países ya que la maquinaria utilizada es Colombiana y últimamente se la fabrica en el Ecuador por lo que esto es una **OPORTUNIDAD** de **alto impacto** para la producción, ya que dicha tecnología puede optimizar tiempo y recursos para La Orquídea a la hora de producir café.

CUADRO Nº 3

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El aumento del **PIB**.	La **inflación**.
Las reformas agraria	La Tasa de interés activa alta.
Aumento de la Tecnología.	Los Índices de Precios.
Estabilización de la economía nacional	La Migración.
Crecimiento del mercado	La inestabilidad Política en el Ecuador.
	Impuestos fiscales: Impuesto a la Renta, IVA e ICE
	Competencia desleal.

ANÁLISIS DEL SECTOR MEDIANTE LA MATRIZ DE PORTER

GRÁFICO Nº 5



Fuente: Modelo de Porter

1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

El mercado mundial como nacional para el café orgánico, es exigente ya que para poder comercializar dicho producto se debe obtener la certificación de un organismo independiente reconocido internacionalmente de que el producto cumple los requisitos especificados en el reglamento orgánico de cada país, esta certificación genera credibilidad hacia los productores ecológicos y ayuda a inspirar confianza entre los consumidores.

Para que el café orgánico pueda llevar en su empaque el sello de certificación Orgánica es necesario que todos los elementos que intervienen en la cadena productiva y de comercialización (cultivo, Cooperativa, trilladora, Tostador) estén certificados.

En el proceso de certificación usted debe cambiar los procedimientos que realiza en su cultivo convencional, por prácticas ecológicas que protejan los recursos naturales. Este proceso recibe el nombre de periodo de TRANSICION. En este periodo los productores independientes o asociados deben estar dispuestos a desarrollar por 3 años adecuaciones especiales en el cultivo. La transición de un cultivo tradicional a orgánico, requiere de labores especiales para poder preparar y adecuar la finca, el cumplimiento de estas labores es verificado por auditores que envían las empresas certificadoras.

La certificación del café orgánico es un proceso absolutamente necesario si se quiere tener un proyecto exitoso de exportación.

Por todas estas razones, podemos observar que las barreras de entrada al mercado no son fáciles de superar y por lo tanto el riesgo de que lleguen nuevos competidores a apoderarse de una parte del mercado es bajo, por tal motivo se convierte de una OPORTUNIDAD.

2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores para este tipo de negocio, normalmente están asociados en cooperativas o tienen el apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros, lo que les da

poder y protección a la hora imponer sus condiciones en el precio y tamaño del pedido. Este punto hace que el negocio se muestre poco atractivo, por tal motivo se convierte en una AMENAZA.

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Productos como el café orgánico son poco comunes en el mercado, por todas las exigencias que representa producirlo y comercializarlo, por lo tanto no es un producto de fácil sustitución y permite una ventaja para quien lo comercializa a la hora de negociar con los clientes. Los clientes que pueden ser tiendas de mercados cotizadas para estratos socioeconómicos altos, pagaran lo justo por tener un producto exclusivo, lo que se convierte en una OPORTUNIDAD.

4. AMENAZA DE RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Un posible sustituto del café es el té, pero del café orgánico como tal la posibilidad de que existan sustitutos reales o potenciales en el mercado es mínima, ya que quien consume el café orgánico es la persona amante al café que además de buscar en el su excelente sabor y aroma desea que haya sido producido de la forma más limpia y sana posible, cuidando la tierra, los animales y a sus cultivadores, lo que se convierte en una AMENAZA.

5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Un competidor fuerte en nuestro país es la Federación Nacional de Caficultores por medio de la Cooperativa de Caficultores con el programa Cafés Especiales, donde le

compra a los caficultores certificados el café y lo comercializa, por tal motivo se convierte en una AMENAZA.

MATRIZ DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Cuadro Nº 4

FACTORES	FACTO.	POND.	CALIF.	TOTAL
OPORTUNIDADES				
1.- Mayor circulación de bienes y capitales por el aumento del **PIB**	ECON.	0,10	4	0,40
2.- Las reformas agrarias que se adopten	SOCIAL	0,08	3	0,40
3.- Crecimiento acelerado de la **Tecnología**.	TECN.	0,10	4	0,24
4.- Estabilización de la economía nacional	POLIT.	0,20	4	0,40
5.- Crecimiento del mercado	ECON.	0,10	4	0,80
Total Oportunidades		**0,58**		**2,24**
AMENAZAS				
1.- Aumento de la **inflación**.	ECON.	0,06	2	0,12
2.- La Tasa de interés activa alta,	ECON.	0,06	2	0,12
3.- Los Índices de Precios.	ECON.	0,06	2	0,12
4.- La Migración.	SOCIAL	0,06	2	0,12
5.- Entrada de productos sustitutos al mercado	PORTER	0,06	2	0,12
6.- Impuestos fiscales: Impuesto a la Renta, IVA e ICE	ECON.	0,06	2	0,12
7.- Competencia desleal.	PORTER	0,06	2	0,12
Total Amenazas		**0,42**		**0,84**
Total		**1,00**		**3,08**

Fuente: Factores externos.
Elaboración: La autora.

SUSTENTACIÓN

La matriz de factores externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa.

DESARROLLO DE LA MATRIZ

Para el desarrollo de la presente matriz, se ha seguido el siguiente procedimiento:

OPORTUNIDADES

1. **Mayor circulación de bienes y capitales por el aumento del PIB**

En base al análisis externo realizado a la empresa, en el factor Político se determina que el aumento de PIB permite mayor crecimiento de circulación de bienes, dando mayor oportunidad de compra al sector agropecuario.

2. **Las reformas agrarias que se adopten**

Cuando se realizó el análisis del entorno se pudo determinar, que las reformas agrarias que se adopten son necesarias para un cambio estructural del sector agropecuario.

3. **Crecimiento acelerado de la Tecnología.**

Cuando se analizaba el factor tecnológico se determinaba que la tecnología beneficia a La Orquídea, en la creación de productos de calidad.

4. **Estabilización de la economía nacional**

En el factor económico se determina que el país en los últimos años se ha mejora sustancialmente, lo que determina un incremento en su economía siendo una oportunidad para la empresa la Orquídea, por los índices de estabilidad económica de la población y su poder de compra.

5. **Crecimiento del mercado**

Cuando hablamos en el factor económico sobre las oportunidades existentes hablamos del crecimiento de necesidades siendo esto el crecimiento de oportunidades para el sector agrícola y por ende a la empresa la Orquídea.

AMENAZAS

1. **Aumento de la Inflación**

Como factor externo se determina que al incrementar la tasa de inflación incrementa el consumidor tendrá menos circulante de dinero para poder adquirir nuestro producto, lo que determina una amenaza para la empresa La Orquídea.

2. **Tasa de interés activa alta**

Se determina que uno de los factores económicos es la tasa de interés activa alta la que no permite acceder fácilmente a un crédito tanto para ampliación, como construcción de la planta.

3. **Los índices de precios**

El análisis realizado en lo político y económico nos determina más que una oportunidad una amenaza, ya que los índices de precios muestran claramente el ingreso mínimo de cada familia para cubrir la Canasta Familiar Básica.

4. **La migración**

En el análisis de los factores externos se ha podido analizar que la migración produce escasez de mano de obra directa, para producir las tierras.

5. **Entrada de productos sustitutos al mercado**

Como factor externo se determina en las Fuerzas de PORTER, como el Té, a pesar que son productos de sabor diferente y con características diferentes, pero que últimamente se han incrementado en el mercado.

6. **Competencia desleal.**

En el análisis de las cinco fuerzas de Porter se determinó que la competencia se ha visto como un factor determinante negativo, debido al incremento de empresas de venta de café orgánico, siendo esta una rivalidad que marca una amenaza ya que esta competencia ni siquiera está legalmente registrada por lo que puede ofrecer el producto a un precio menor.

Interpretación de la matriz de evaluación de factores externos

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen en la empresa La Orquídea, se obtuvo el resultado ponderado de 3.08, de la sumatoria de las oportunidades de 2.24 más la amenazas de 0.84.

Esto significa que en la empresa La Orquídea, que existe predominio de las oportunidades tenemos 2,24, sobre las amenazas que es de 0,84; es decir, diferencia de 1,4, lo que en la empresa, tiene muchas oportunidades para desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno externo y por lo tanto debe aprovechar las oportunidades con mayores expectativas que existen en el mercado para fortalecer su crecimiento, como son el aumento del PIB, la estabilidad de la economía del país, entre otras.

ANÁLISIS INTERNO

ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DE LA EMPRESA LA ORQUIDEA

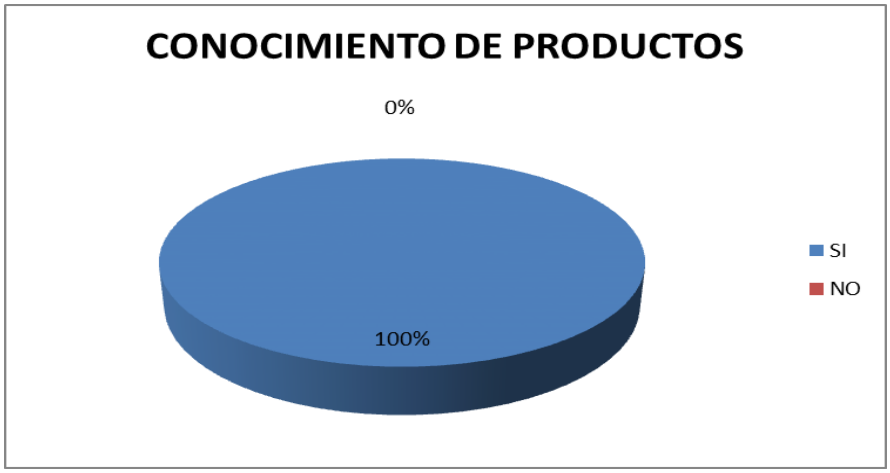
Pregunta Nº 1.- ¿Conoce los productos que comercializa la empresa la Orquídea de la ciudad de Piñas?

CUADRO Nº 5
CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	341	100
NO	0	0
TOTAL	**341**	**100,00**

Fuente: Encuesta Clientes
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 96% de los encuestados manifiestan que si conocen los productos que comercializa la empresa la Orquídea; mientras, que el 4% de ellos manifiestan que no conocen, ya que han comprado café sin determinar su procedencia.

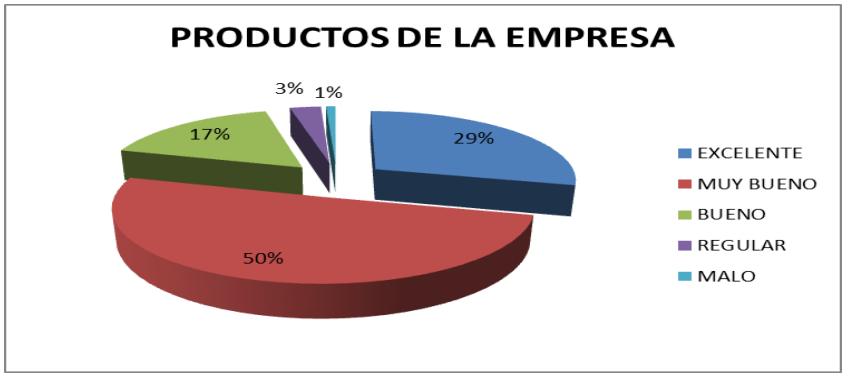
Pregunta Nº 2.- ¿Cree usted que los productos que vende la empresa la Orquídea son?

CUADRO Nº 6
PRODUCTOS DE LA EMPRESA

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	99	1
MUY BUENO	174	3
BUENO	58	17
REGULAR	10	51
MALO	3	29
TOTAL	**341**	**100**

Fuente: Encuesta Clientes
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

A los encuestados que conocen los productos que comercializa la empresa La Orquídea, se les preguntó sobre qué criterio tienen sobre los productos que comercializa de la empresa, manifestando el 51% que son muy buenos; el 29% excelentes; el 17% buenos; el 3% regulares; y, únicamente el 1% malo; todo esto determina que los productos que comercializa la empresa son de muy buena calidad.

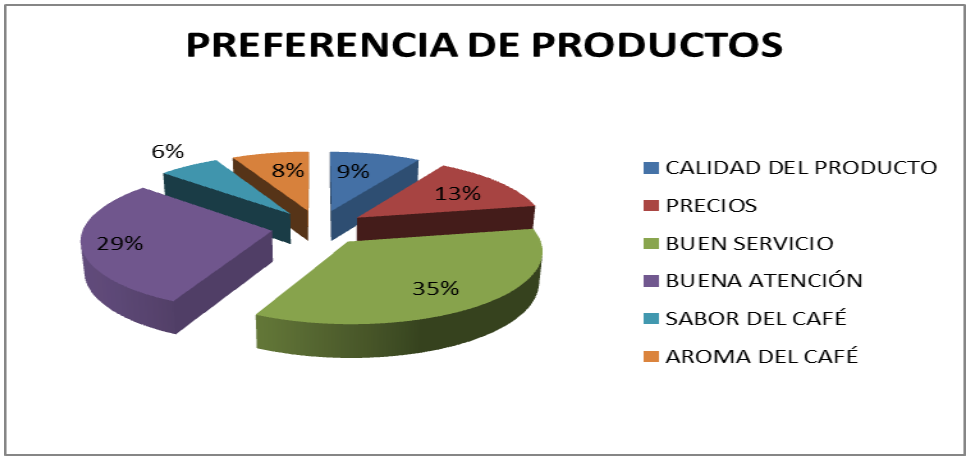
Pregunta Nº 3.- ¿Por qué prefiere usted los productos que ofrece la empresa la Orquídea?

CUADRO Nº 7
PREFERENCIA DE PRODUCTOS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CALIDAD DEL PRODUCTO	34	9
PRECIOS	51	13
BUEN SERVICIO	135	35
BUENA ATENCIÓN	112	29
SABOR DEL CAFÉ	23	6
AROMA DEL CAFÉ	29	8

Fuente: Encuesta Clientes
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó por qué prefiere usted los productos que ofrece la empresa la Orquídea, el 35% manifiestan por el buen servicio que prestan en la empresa; el 29% por la buena atención; el 13% por los precios; el 9% por la calidad del producto; el 8% por el aroma del café; y, el 6% por el sabor del café; esto determina que en la empresa La Orquídea se tiene una buena atención y un buen servicio.

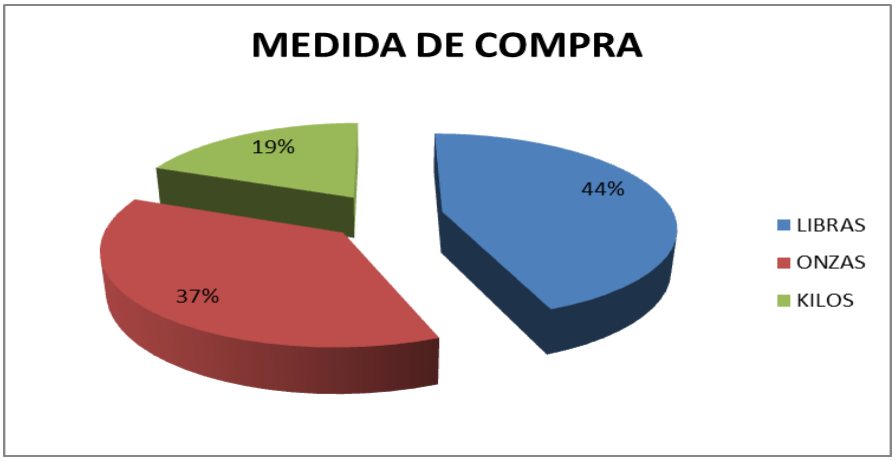
Pregunta Nº 4.- ¿Cuál es la medida de compra del producto que ofrece la empresa La Orquídea?

CUADRO Nº 8
MEDIDA DE COMPRA

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LIBRAS	150	44
ONZAS	126	37
KILOS	65	19
TOTAL	**341**	**100,00**

Fuente: Encuesta Clientes
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 44% de los encuestados prefieren comprar el café por libras; el 37% por onzas; y, el 19% por kilos; esto determina que la preferencia del café es por libras.

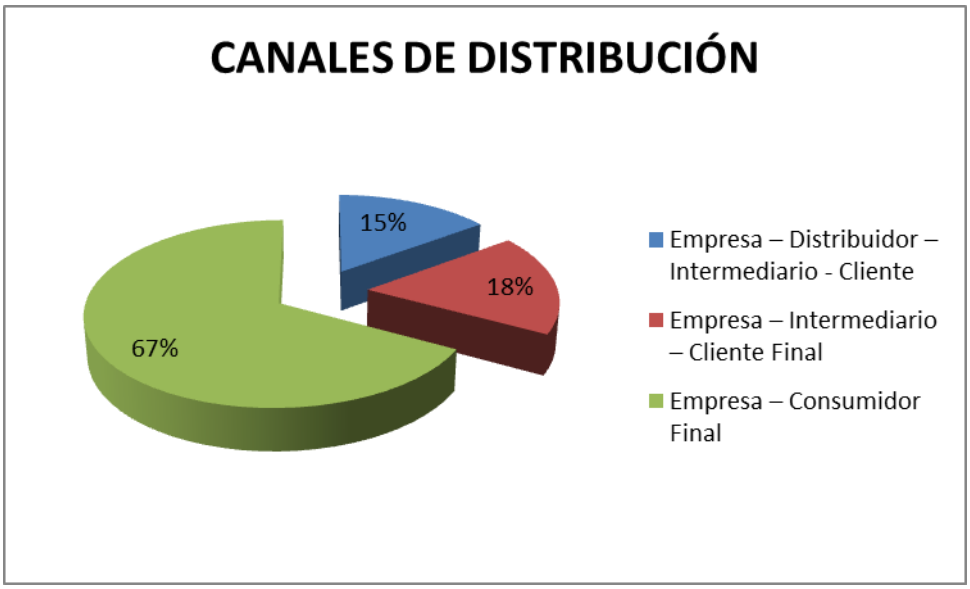
Pregunta Nº 5.- ¿Cuáles Son los canales de distribución por los que adquiere el producto?

CUADRO Nº 9
CANALES DE DISTRIBUCIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empresa – Distribuidor – Intermediario - Cliente	51	15
Empresa – Intermediario – Cliente Final	61	18
Empresa – Consumidor Final	229	67
TOTAL	**341**	**100,00**

Fuente: Encuesta Clientes
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó cuál es el canal de comercialización que prefieren; el 67% de ellos prefieren ir directamente al productor, esto es empresa-consumidor final.

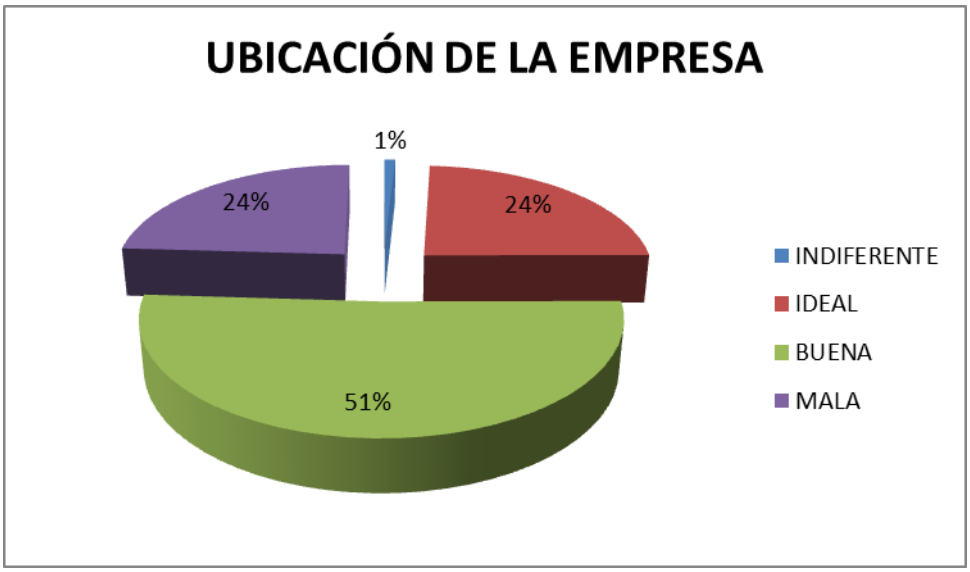
Pregunta Nº 6.- ¿La ubicación de la empresa es?

CUADRO Nº 10
UBICACIÓN DE LA EMPRESA

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INDIFERENTE	3	24
IDEAL	82	51
BUENA	174	24
MALA	82	1
TOTAL	**341**	**100**

Fuente: Encuesta Clientes
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a la ubicación de la empresa La Orquídea; el 51% la considera buena; el 24% entre mala e ideal con el mismo porcentaje; mientras, que el 1% le es indiferente su ubicación; esto determina que la empresa se encuentra bien ubicada.

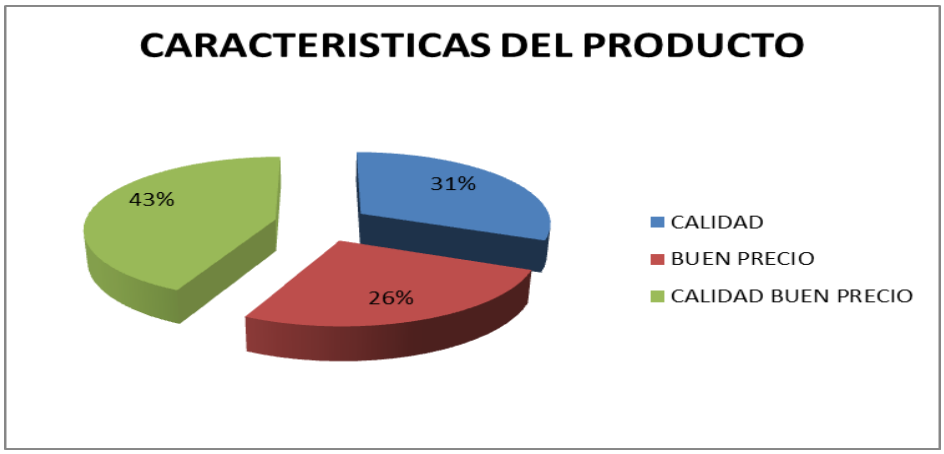
Pregunta Nº 7.- ¿Qué características considera que debería tener el Café que comercializa la empresa La Orquídea?

CUADRO Nº 11
CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CALIDAD	106	31
BUEN PRECIO	89	26
CALIDAD BUEN PRECIO	146	43
TOTAL	**341**	**100,00**

Fuente: Encuesta Clientes
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 42% de los encuestados consideran que el Café que comercializa la empresa La Orquídea debería tener calidad y buen precio; el 31% calidad; y, el 26% buen precio; esto determina que es bueno tener calidad pero sin descuidar la calidad.

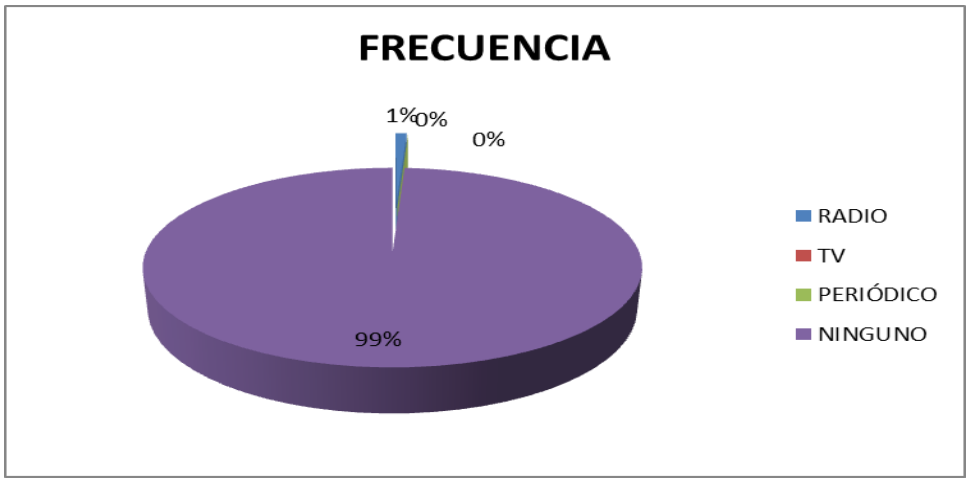
Pregunta Nº 8.- ¿Por qué medios de comunicación se enteró de la existencia de la empresa la Orquídea?

CUADRO Nº 12
MEDIOS DE COMUNICACIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RADIO	3	1
TV	0	0
PERIÓDICO	0	0
NINGUNO	338	99
TOTAL	**341**	**100,00**

Fuente: Encuesta Clientes
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 99% de los encuestados manifiestan que no han escuchado ninguna publicidad de la empresa la Orquídea.

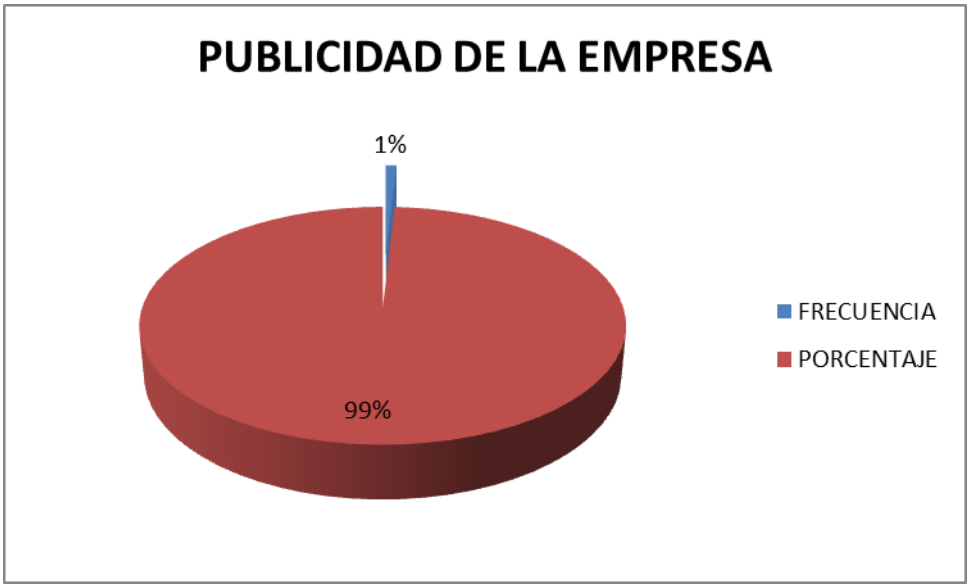
Pregunta Nº 9.- ¿Ha escuchado algún tipo de publicidad de la empresa la Orquídea?

CUADRO Nº 13
PUBLICIDAD DE LA EMPRESA

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	1
NO	338	99
TOTAL	**341**	**100,00**

Fuente: Encuesta Clientes
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 99% de los encuestados manifiestan que no han escuchado ninguna publicidad de la empresa la Orquídea.

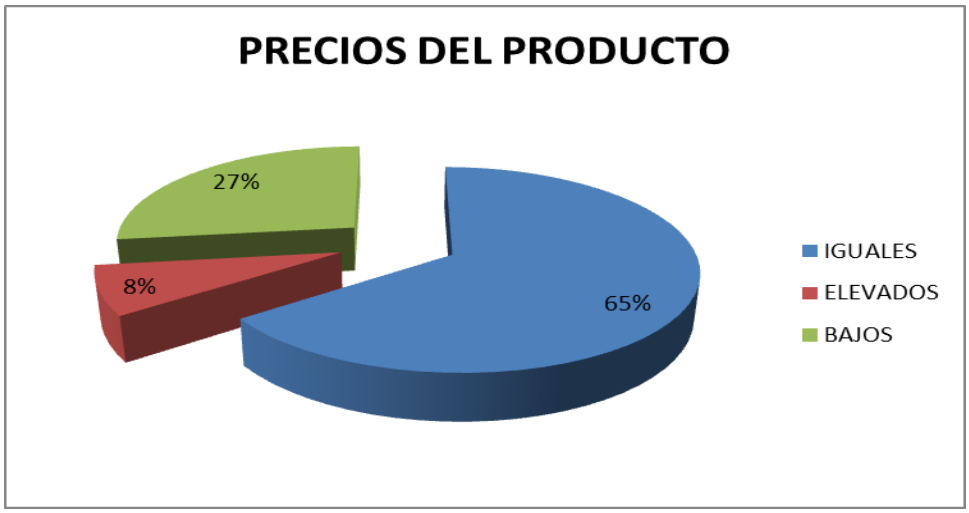
Pregunta Nº 10.- ¿Considera usted que los precios que oferta la empresa, con relación a la competencia son?

CUADRO Nº 14
PRECIOS DEL PRODUCTO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
IGUALES	222	65
ELEVADOS	27	8
BAJOS	92	27
TOTAL	**341**	**100,00**

Fuente: Encuesta Clientes
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a los precios de la empresa La Orquídea, el 65% de ellos manifiesta que son iguales a los de la competencia; el 26% que son bajos; y, el 8% que son elevados, esto determina que la empresa posee que los precios que posee la empresa son iguales a la competencia.

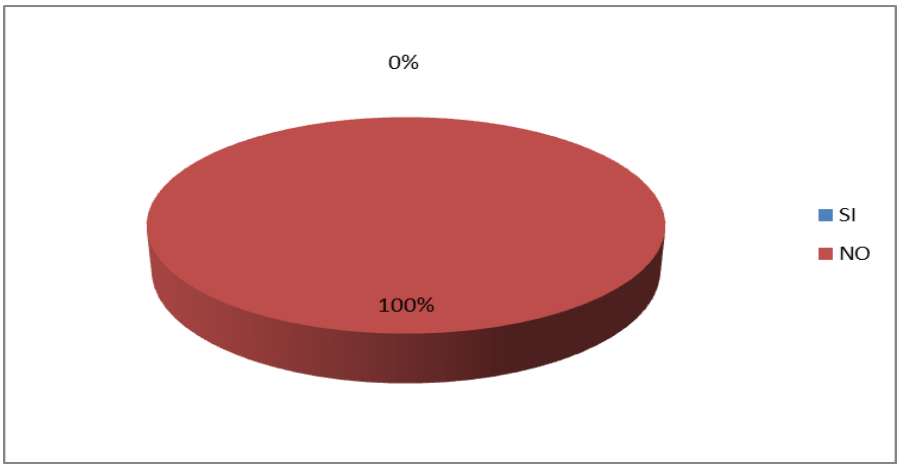
Pregunta Nº 11.- ¿Ha recibido algún tipo de promoción en la empresa?

CUADRO Nº 15
PROMOCIÓN DE LA EMPRESA

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	341	100
TOTAL	**341**	**100,00**

Fuente: Encuesta Clientes
Elaboración: La Autora

GRÁFICO Nº 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de promoción por parte de la empresa, esto determina una debilidad de la empresa.

ENTREVISTA AL GERENTE

1. ¿Cuáles son los objetivos que tiene su empresa?

En cuanto se refiere a la respuesta obtenida sobre cuáles son los objetivos de la empresa la Orquídea, el Gerente manifestó los siguientes:

- Incrementar las ventas y diversificar nuestra venta
- Optimizar los costos de producción y Optimizar los gastos administrativos
- Maximizar el aprovechamiento de las inversiones realizadas en tecnología.
- Desarrollar el recurso humano de la empresa como socio estratégico incrementando su productividad y talento.
- Disminuir la rotación en 50%.

2. ¿Qué control efectúa sobre sus productos?

El Gerente manifiesta que el control que se efectúa sobre los productos son únicamente el que realiza el jefe de producción y en base a este control se toma decisiones.

3. ¿Interviene Ud. en la fijación final del precio en sus productos?

Manifiesta que en la fijación de los precios interviene directamente los costos de producción más un margen de utilidad, es decir intervienen todo el personal que trabaja en la empresa.

4. ¿Cree usted que el precio de los productos es competitivo. Porque?

Considera que si es competitivo ya que está determinado en base a la competencia.

5. ¿Qué toma en cuenta para fijar el precio de los productos?

En la empresa consideran los costos de producción más un margen de utilidad.

6. ¿Realiza actividades promociónales en su empresa. Cuáles son?

El Gerente manifiesta que No ya que no han sido autorizadas por los accionistas.

7. ¿Usted brinda incentivos de compra a sus clientes?

Manifiesta que por el monto de compra a veces se da plazos de pago, no más.

8. ¿Qué tipo de publicidad utiliza para dar a conocer a su empresa?

El Gerente manifiesta que no se utiliza ningún tipo de publicidad en la empresa ya que los accionistas los consideran un gasto.

9. ¿Si realiza publicidad en medios de comunicación, indique en cuáles?

No se utiliza

10.¿Realiza algún tipo de motivación a sus empleados. Qué tipo?

Se manifiesta que la motivación que les da a los empleados está dada por la venta de productos se da un porcentaje de utilidad.

11.¿Las materias primas que utiliza para cumplir con las actividades de la empresa de que calidad son?

Considera que son de la mejor calidad, ya que son de la propia cosecha.

12. ¿Cuenta con personal calificado para la elaboración del café?

Manifiesta que Si el personal es seleccionado ya que escoge al que tiene experiencia y este calificado para el trabajo.

13.¿Se capacita al personal de la empresa. En qué temas?

Considera que No ya que es personal con experiencia.

14. ¿Cuáles consideran usted que son sus principales competidores?

El Gerente considera que las fincas que producen café y venden sin tener una empresa establecida son la mayor competencia que tienen.

15.¿Qué canales de distribución utiliza la empresa para comercializar el café?

El Canal de distribución que utiliza la empresa es el de intermediarios y directo.

16.¿La maquinaria que existe en su empresa para la producción de café está acorde con la tecnología actual?

El Gerente considera que la maquinaria que posee la empresa data de hace 10 años atrás, pero no ha presentado desperfectos ya que cada vez se la está llevando a mantenimiento.

17.¿Ofrece Usted, a sus empleados las herramientas adecuadas para que puedan desarrollar las actividades a ellos encomendadas?

Si ellos están preparados con todas las herramientas para desarrollar su trabajo, esto según el criterio del Gerente.

18.¿Cuenta la empresa la Orquídea con tecnología moderna para cumplir con los pedidos a cabalidad?

Manifiesta que No

19.¿Cómo considera a la competencia?

La considera una amenaza.

20.¿Cómo califica la relación Empleado-Empleador?

La relación empleado – empleador la considera no muy buena ya que hay inconvenientes de carácter económico.

21.¿ Ha tenido problemas con el personal a su cargo?

Manifiesta que No, ya que considera que no ha existido inconvenientes con el personal a su cargo.

ENCUESTAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA LA ORQUIDEA

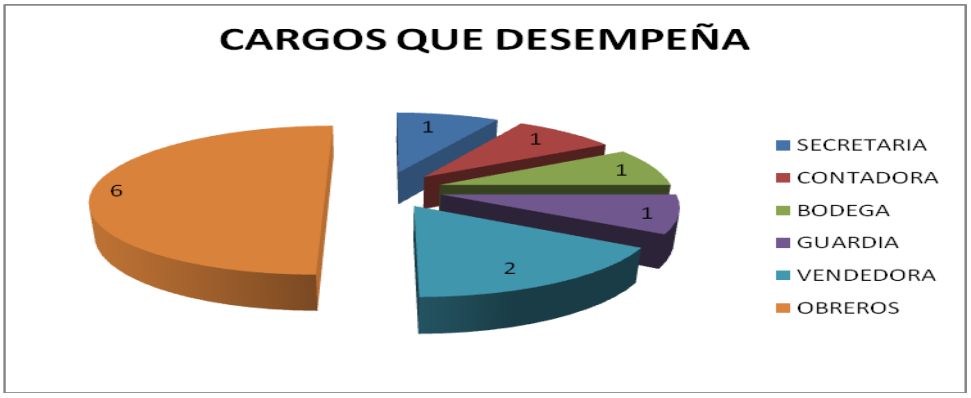
1. ¿Qué cargo desempeña usted dentro de la empresa la Orquídea?

CUADRO 16
CARGOS QUE DESEMPEÑAN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SECRETARIA	1	8
CONTADORA	1	8
BODEGA	1	8
GUARDIA	1	8
VENDEDORA	2	18
OBREROS	6	50
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL ORQUIDEA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En Cuanto se refiere a la encuesta realizada al personal de la empresa la Orquídea, se les preguntó el cargo que desempeñan en la empresa, de lo que se determina que existe una secretaria, una contadora, un bodeguero, un guardián, 2 vendedoresy 6obreros.

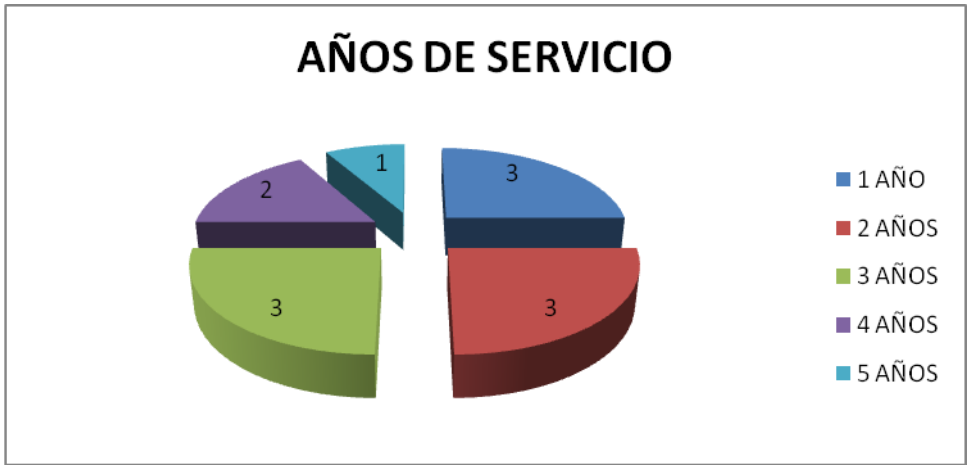
2. ¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa la Orquídea?

CUADRO 17
AÑOS DE SERVICIO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
1 AÑO	4	33
2 AÑOS	2	17
3 AÑOS	2	17
4 AÑOS	3	25
5 AÑOS	1	8
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere al tiempo que vienen laborando en la empresa la Orquídea, el 33% de los encuestados trabajan 1,el 25% 4 años, el 17% 2 y 3 años respectivamente; y, el 8% 5 años.

3. ¿Qué formación Profesional tiene usted?

CUADRO 18

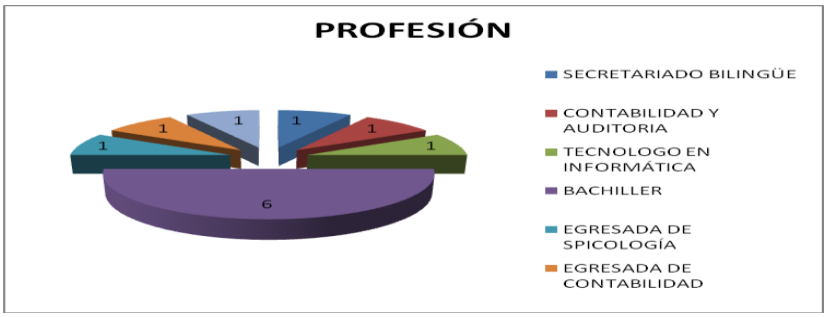
PROFESIÓN EMPLEADOS

DESCRIPCIÓN	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE %**
SECRETARIADO BILINGÜE	1	8
CONTABILIDAD Y AUDITORIA	2	17
TECNOLOGO EN INFORMÁTICA	1	8
BACHILLER	6	51
EGRESADA DE PSICOLOGÍA	1	8
LICENCIADA EN DERECHO	1	8
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA

ELABORACIÓN:LA AUTORA

GRÁFICO Nº 19



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a las profesiones de los empleados y trabajadores de la empresa La Orquídea, existen 6 bachilleres, 1 secretaria bilingüe, 1 contadora auditora, 1 tecnólogo en informático, 1 egresada en psicología y 1 egresada en contabilidad.

4. **¿Cuenta con el espacio adecuado para desempeñar su labor en la empresa la Orquídea.**

CUADRO 19

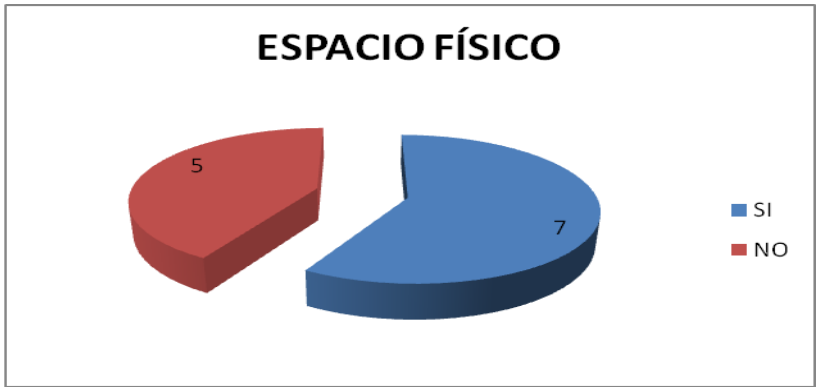
ESPACIO FÍSICO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	7	58
NO	5	42
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA

ELABORACIÓN:LA AUTORA

GRÁFICO Nº 20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 58% de los encuestados manifiesta que poseen el espacio físico suficiente para realizar sus actividades en la empresa la Orquídea; mientras, que el 42% de ellos manifiesta que no, ya que les falta mayor espacio físico para desempeñar su actividad adecuadamente, por cuanto es demasiado reducido el espacio especialmente en la parte administrativa.

5. **Los recursos materiales para la venta (facturas, lapiceros, calculadoras, fundas para la venta), son suficientes para desempeñar adecuadamente sus actividades:**

CUADRO 20

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	12	100
NO	0	0
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA

ELABORACIÓN:LA AUTORA

GRÁFICO 2Nº 21

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó si los recursos materiales son suficientes para desempeñar adecuadamente sus actividades, el 100% de ellos manifiestan que si son suficientes, ya que cuentan con los recursos necesarios para el proceso de producción de café.

6. **¿La empresa cuenta con los instrumentos necesarios para realizar una atención de calidad a los clientes?**

CUADRO 21

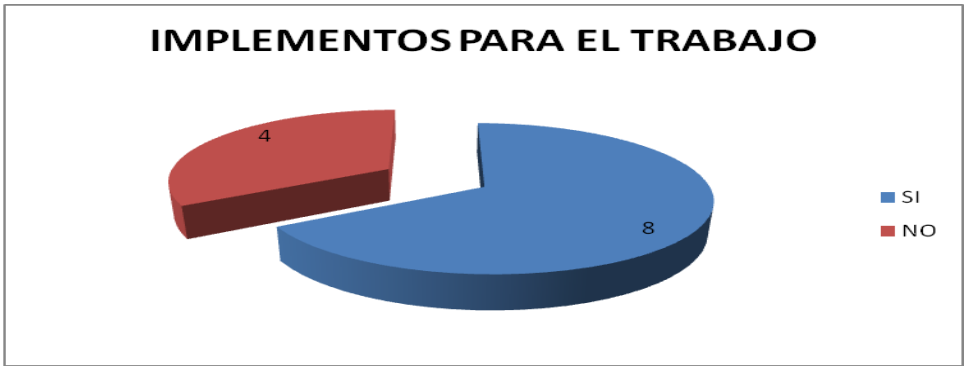
IMPLEMENTOS PARA EL TRABAJO

DESCRIPCIÓN	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	8	67
NO	4	33
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA

ELABORACIÓN:LA AUTORA

GRÁFICO Nº 22



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 67% de los encuestados manifiestan que si posee todos los implementos para realizar una atención de calidad a los clientes, como lista de precios, formas de pago, entre otros; mientras que el 33% de ellos manifiestan que no poseen todos los implementos para brindar un servicio de calidad, especialmente en la parte administrativa.

7. ¿La atención a los clientes es:

CUADRO 22

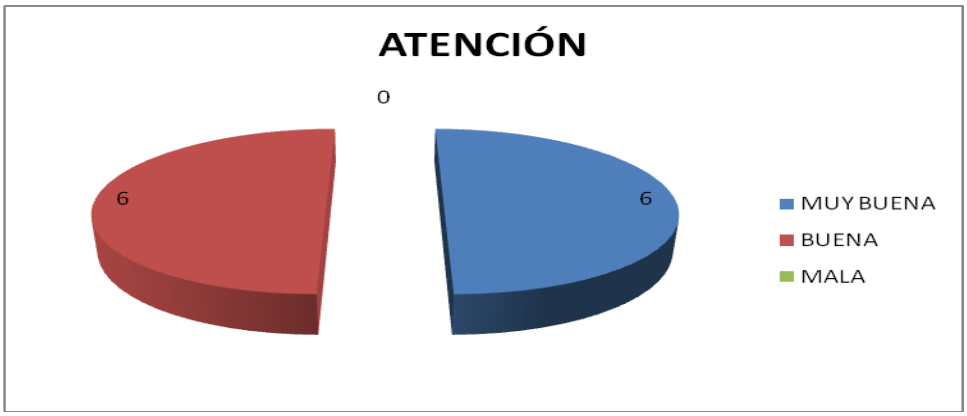
ATENCIÓN

DESCRIPCIÓN	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
MUY BUENA	6	50
BUENA	6	50
MALA	0	0
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA

ELABORACIÓN:LA AUTORA

GRÁFICO Nº 23



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó al personal acerca de la atención que se les brinda a los clientes al momento de comprar café, ellos contestaron de una forma dividida el 50% manifiesta que es muy buena, el otro 50% manifestó que es buena la atención que se brinda a los clientes.

8. **Considera que los precios de los productos que ofrece la empresa la Orquídea a sus clientes son:**

CUADRO 23

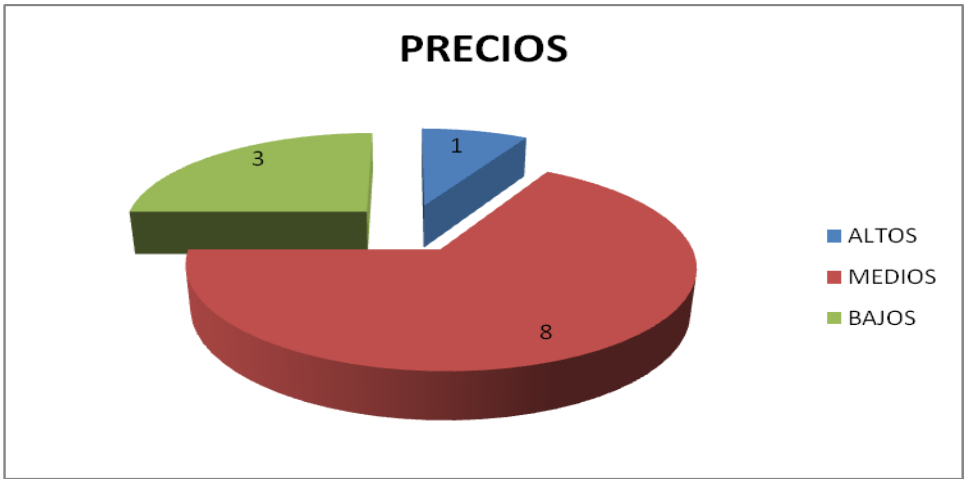
PRECIOS DE PRODUCTOS

DESCRIPCIÓN	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE %**
ALTOS	1	8
MEDIOS	8	67
BAJOS	3	25
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA

ELABORACIÓN:LA AUTORA

GRÁFICO Nº 24



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Con relación a los precios que ofrece la empresa La Orquídea, el 67% de los empleados consideran que son medios, el 25% bajos; y, el 8% de ellos los considera altos.

9. La Comunicación que lleva con el Gerente es:

CUADRO 24

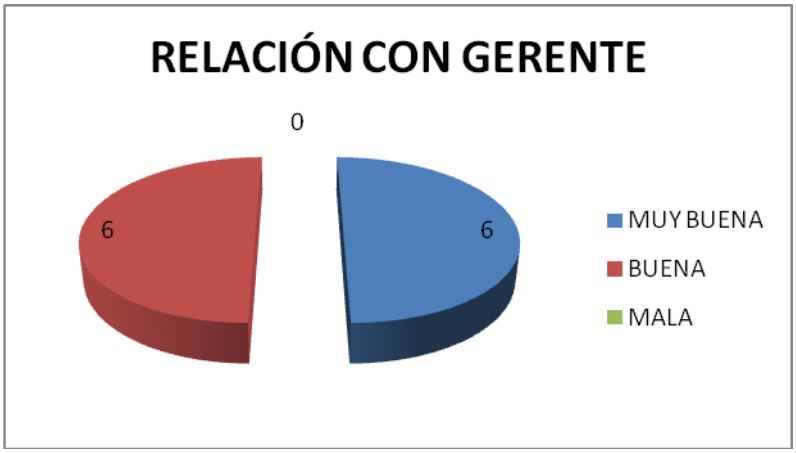
RELACIÓN CON GERENTE

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY BUENA	6	50
BUENA	6	50
MALA	0	0
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA

ELABORACIÓN:LA AUTORA

GRÁFICO Nº 25



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a la comunicación existente entre el Gerente y el personal, el 50% de ellos considera que es Muy Buena, y el otro 50% lo considera Buena, esto denota una buena comunicación entre el personal y la Gerencia.

10. El ambiente de trabajo y su relación laboral con sus compañeros de trabajo es:

CUADRO 25

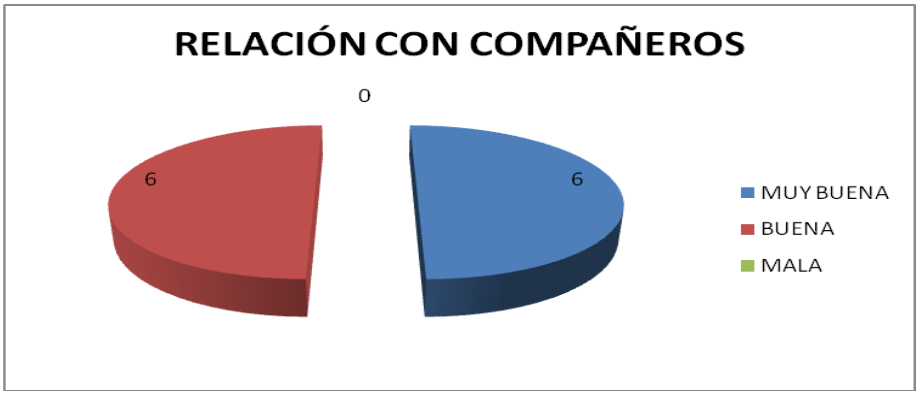
RELACIÓN CON COMPAÑEROS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY BUENA	6	50
BUENA	6	50
MALA	0	0
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 26



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Igual que en la pregunta anterior, se les preguntó sobre la relación existente entre los compañeros de trabajo, y como se determinó anteriormente, el 50% de ellos considera que es Muy Buena, y el otro 50% lo considera Buena, esto denota una buena relación entre compañeros de trabajo.

11. ¿Recibe algún tipo de incentivo por parte dela empresa la Orquídea?

CUADRO 26

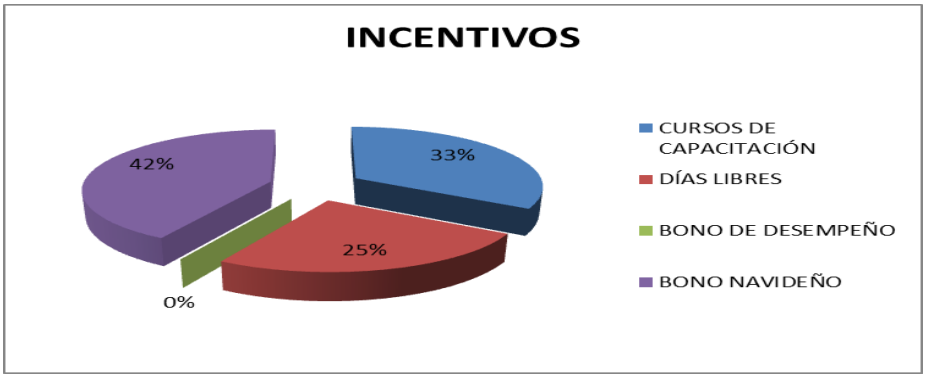
INCENTIVOS

DESCRIPCIÓN	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE %**
CURSOS DE CAPACITACIÓN	4	33
DÍAS LIBRES	3	25
BONO DE DESEMPEÑO	0	0
BONO NAVIDEÑO	5	42
TOTAL	12	100

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA

ELABORACIÓN:LA AUTORA

GRÁFICO Nº 27



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se les preguntó si han recibido algún tipo de incentivo por parte de los directivos de la empresa la Orquídea, contestando de algunas alternativas, por ser una pregunta de varias alternativas, esto es el 42% han recibido le bono navideño, el 25% a recibido días libres y el 33% manifiesta que ha recibido cursos de capacitación.

12. ¿La empresa la Orquídea cuenta con misión, visión y valores institucionales?

CUADRO 27

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	12	100
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 28

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó si la empresa la Orquídea cuenta con misión, visión y valores institucionales, el 100% de ellos manifiesta que NO.

13. ¿Usted conoce si la empresa la Orquídea tiene implementado un Plan de Marketing?

CUADRO 28

PLAN DE MARKETING

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	12	100
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA
ELABORACIÓN:LA AUTORA

GRÁFICO Nº 29

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó si la empresa la Orquídea tiene implementado un Plan de Marketing, el 100% de ellos manifiesta que NO.

14. ¿Tiene conocimiento si la empresa la Orquídea tiene trazado objetivos a mediano y largo plazo?

CUADRO 29

OBJETIVOS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	12	100
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 30

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó si la empresa la Orquídea tiene trazado objetivos a mediano y largo plazo, el 100% de ellos manifiesta que NO.

15. ¿Qué promociones hay en la empresa la Orquídea?

CUADRO 30

PROMOCIONES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
DESCUENTOS	10	83
ENTREGA DE OBSEQUIOS	1	8
RIFAS	4	33

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA
ELABORACIÓN:LA AUTORA

GRÁFICO Nº 31

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se les preguntó si hay promociones para los clientes, contestando de algunas alternativas, por ser una pregunta abierta, esto es el 100% manifestó que se da descuentos, entrega de obsequios y rifas.

16. ¿Conoce usted si el la empresa la Orquídea utiliza algún tipo de publicidad?

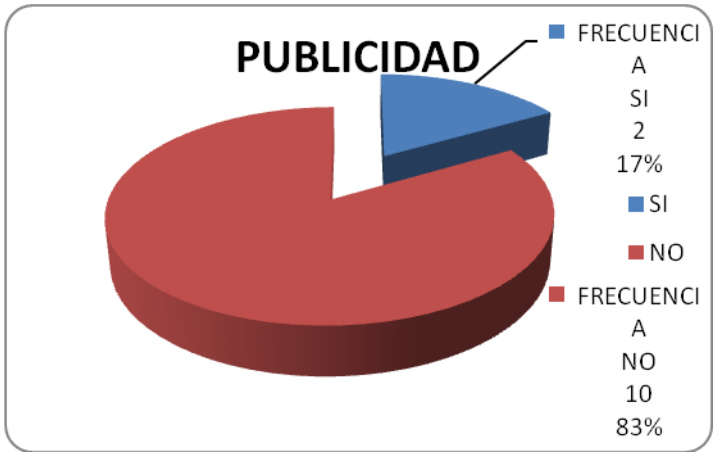
CUADRO 31

PUBLICIDAD

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	2	17
NO	10	83
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA
ELABORACIÓN:LA AUTORA

GRÁFICO Nº 32



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 83% de las encuestadas manifiestan que no han escuchado ni saben si la empresa cuenta con publicidad, mientras, que el 17% de ellas manifiestan que si han escuchado publicad de la empresa, específicamente en la Radio

17. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa la Orquidea?

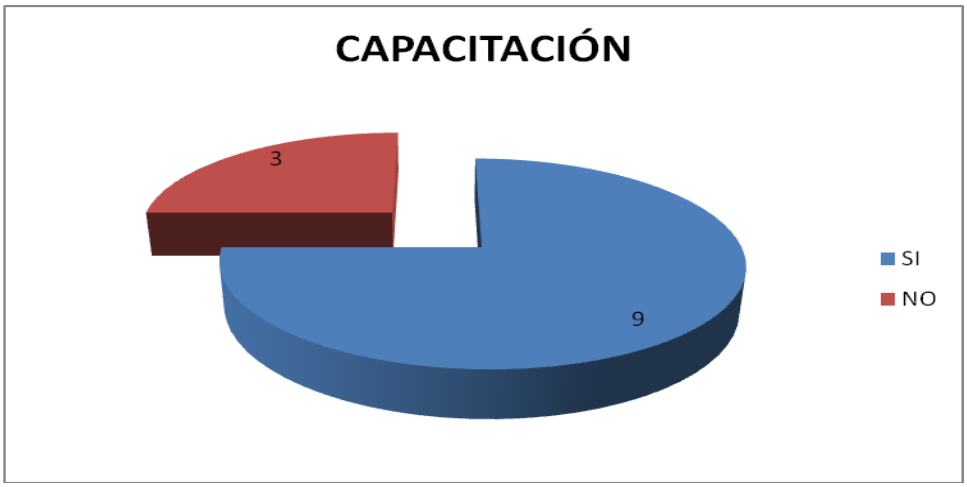
CUADRO 32

CAPACITACIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	9	75
NO	3	25
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: ENCUESTA PERSONAL LA ORQUIDEA
ELABORACIÓN:LA AUTORA

GRÁFICO Nº 33



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Como se puede determinar en el cuadro anterior el 75% de los empleados si reciben capacitación; mientras que únicamente el 25% de ellos manifiestan que no reciben capacitación, lo que determina que el personal en su mayoría necesita está capacitación en sus diferentes áreas.

MATRIZ DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Cuadro Nº 33

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PREG.	PONDERA C	CALIF	TOTAL DE PONDERACIÓN
FORTALEZAS				
1.- Buena calidad del producto	2 CLIENT.	0,04	4	0,16
2.- Buen servicio y atención al cliente	3 CLIENT.	0,03	3	0,09
3.- Ubicación estratégica	6 CLIENT.	0,12	3	0,36
4.- Personal operativo con experiencia	12 GERN.	0,15	4	0,6
5.- La empresa cuenta con precios competitivos	4 GEREN.	0,05	3	0,15
TOTAL FORTALEZAS		0,39		1,36
DEBILIDADES				
1.- Falta de Publicidad	9 CLIEN.	0,14	2	0,28
2.- Ningún tipo de promoción por parte de la empresa	11 CLIEN.	0,2	2	0,4
3.- La maquinaria ha cumplido su ciclo de vida	16 GERN	0,1	2	0,2
4.- Mala relación empleado-empleador	20 GERN	0,06	2	0,12
5.- Falta de Agente vendedor	10 EMPL.	0,04	1	0,04
6.- Falta de un plan de marketing	13 EMPL.	0,03	1	0,03
7.- Falta de comunicación a los empleados	14 EMPL.	0,04	1	0,04
TOTAL DEBILIDADES		0,61		1,11
T O T A L		**1**		**2,47**

FUENTE: Encuestas y entrevista
ELABORACIÓN: La Autora

SUSTENTACIÓN

La matriz de factores internos permite evaluar los factores que se han determinado como fortalezas y amenazas, resultado del análisis interno en la aplicación de encuestas a los clientes, empleados y entrevista al Gerente de la empresa.

DESARROLLO DE LA MATRIZ

Para el desarrollo de la presente matriz, se ha seguido el siguiente procedimiento:

FORTALEZAS

1. **Buena calidad del producto**

En la pregunta Nº 2 a los clientes estos manifiestan que los productos que vende la empresa La Orquídea son de muy buena calidad en relación a la competencia, lo que determina una fortaleza para la empresa.

2. **Buen servicio y atención al cliente**

En la pregunta Nº 3 a los clientes ellos manifiestan que el servicio que reciben por parte de la empresa la Orquídea es Muy Buena, por lo que determina siendo una fortaleza para la empresa.

3. **Ubicación estratégica de la empresa.**

Los clientes en la pregunta Nº 6 manifiestan que la empresa la Orquídea tiene una ubicación estratégica, por lo que les es fácil el trasladarse hacia ella y comprar sus productos.

4. **Personal operativo con experiencia**

En la entrevista realizada al Gerente en la interrogante Nº 12 este manifiesta que el personal contratado para la fabricación del Café, es personal que viene trabajando más de 2 años en la empresa por lo que este personal es de experiencia.

5. **La empresa cuenta con precios competitivos**

El Gerente manifiesta que los precios con que cuenta la empresa son competitivos en el mercado local y nacional ya que al ser productores de sus propias cosechas pueden abaratar costos y ser competitivos en el mercado.

AMENAZAS

1. **Falta de publicidad**

En el análisis interno los clientes en la pregunta Nº 9 manifiestan que no han escuchado publicidad de la empresa la Orquídea, por lo que se determina una fuerte debilidad de la empresa.

2. **Ningún tipo de promoción por parte de la empresa**

En la pregunta Nº 11 a los clientes ellos manifiestan que no han recibido ningún tipo de promoción por parte de la empresa La Orquídea.

3. **La maquinaria ha cumplido su ciclo de vida.**

En la entrevista realizada al Gerente en la pregunta Nº 16, este manifiesta que la maquinaria que se está utilizando en la empresa esta ha cumplido su ciclo de vida y es imperioso el que se piense en su renovación ya que en la actualidad existe maquinaria que produce con mayor velocidad y agilidad el café molido y empaquetado.

4. **Mala relación empleado-empleador**

El Gerente manifiesta que existen roces entre la Gerencia y algunos trabajadores que por estar algunos años en la misma estos quieren tomar decisiones sin estar en relación a las disposiciones emanadas por los directivos.

5. **Falta de un plan de marketing.**

Los empleados en la pregunta Nº 13 estos manifiestan que no conocen que la empresa la Orquídea cuente con un plan de marketing o si lo tiene esta no la pone en práctica no la ha hecho conocer.

6. **Falta de comunicación a los empleados.**

Los empleados en la interrogante Nº 14 manifiestan que no existe una comunicación entre los empleadores y lo empleados, por lo que no conocen de las actividades que realiza la empresa por lo que ocasiona que esta no cumpla sus actividades adecuadamente.

Interpretación de la matriz de evaluación de factores internos

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores internos que influyen en la empresa La Orquídea, se obtuvo el resultado ponderado de 2,47.

Esto significa que en la empresa La Orquídea, existe predominio de las fortalezas tenemos 1,36, sobre las debilidades que es de 1,11; es decir, diferencia de 0,25, lo que en la empresa, tiene muchas fortalezas para asumir y competir sobre las debilidades y por lo tanto debe aprovechar las fortalezas con mayores expectativas que existen en la empresa, como la buena calidad del producto, y la experiencia del personal operativo.

g. DISCUCIÓN

MATRIZ FODA DE ALTO IMPACTO.
Cuadro Nº 34

FACTORES INTERNOS / **FACTORES EXTERNOS**	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	1.- Buena calidad del producto	1.- Falta de Publicidad
	2.- Buen servicio y atención al cliente	2.- Ningún tipo de promoción por parte de la empresa
	3.- Ubicación estratégica	3.- La maquinaria ha cumplido su ciclo de vida
	4.- Personal operativo con experiencia	4.- Mala relación empleado-empleador
	5.- La empresa cuenta con precios competitivos	5.- Falta de Agente vendedor
		6.- Falta de un plan de marketing
		7.- Falta de comunicación a los empleados
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
1.- Mayor circulación de bienes y capitales por el aumento del PIB	**O.5. y F.1. Mejorar la distribución del producto a través de un adecuado canal de distribución**	**D.1 y O.4. Dar a conocer los productos de la empresa, mediante un plan publicitario en los medios de mayor circulación**
2.- Las reformas agrarias que se adopten		**D.2. y O.5. Incrementar las ventas a través de la implementación de un plan de promociones.**
3.- Crecimiento acelerado de la Tecnología.		
4.- Estabilización de la economía nacional		
5.- Crecimiento del mercado		
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
1.- Aumento de la **inflación**.	**F.4 y A.3. Diseñar un Plan de Capacitación, para mejorar la atención y el servicio al cliente.**	**D.3 y A.7 Optimizar la producción diaria del producto, a través de la adquisición de equipos de fabricación de café de última tecnología.**
2.- La Tasa de interés activa alta		
3.- Los Índices de Precios.		
4.- La Migración.		
5.- Entrada de productos sustitutos al mercado		
6.- Impuestos fiscales: Impuesto a la Renta, IVA e ICE		
7.- Competencia desleal.		

FUENTE: Análisis Externo e Interno.

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ LA ORQUIDEA DE LA CIUDAD DE PIÑAS, PROVINCIA DE EL ORO.

Luego de haber realizado el estudio cuantitativo, estudio científico basados en conceptos teóricos, se ha podido realizar el diagnóstico situacional y este al ser comparado con las entrevistas y encuestas aplicadas a los directivos, empleados y clientes de la empresa, ha permitido proponer alternativas de solución a los problemas encontrados, para tener criterios de los objetivos propuestos, así como también las oportunidades que tiene la empresa.

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

SOMOS UNA EMPRESA PRODUCTORA, ENVASADORA Y DISTRIBUIDORA DE CAFÉ ORGÁNICO CON VALOR AGREGADO Y CERTIFICACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES, GARANTIZANDO PASO A PASO NUESTRO COMPROMISO CON LA SOCIEDAD.

DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN

SEREMOS PARA EL 2016 UNA EMPRESA RECONOCIDA A NIVEL NACIONAL POR TENER UN PRODUCTO DE CALIDAD Y EN SUS PRÁCTICAS ÉTICAS, CONFIABLES Y COMPROMETIDAS A TRAVÉS DE TODA LA CADENA DE VALOR DE SU PRODUCTO, POSICIONÁNDONOS EN LAS PRINCIPALES CADENAS DEL ECUADOR Y TENIENDO UN IMPORTANTE CRECIMIENTO A NIVEL NACIONAL.

VALORES

* Honradez

* Compromiso con los resultados

* Ética y Enfoque a la mejora continua

* Orientación a la satisfacción global del cliente

* Flexibles y con adaptabilidad a los cambios

* Colaboradores comprometidos

* Responsabilidad Social y con el entorno

ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez diseñada y construida la matriz FODA, se procede a plantear una propuesta de Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa objeto de estudio.

Los objetivos estratégicos propuestos se establecen tomando en cuenta los requerimientos en la empresa, mismo que serán desarrollados previa calificación y cuantificación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son el enunciado general de una situación determinada que la empresa empezará a alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones.

DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cuadro Nº 35

NOMBRE
Mejorar la distribución del producto a través de un adecuado canal de distribución
Dar a conocer los productos de la empresa, mediante un plan publicitario en los medios de mayor circulación
Incrementar las ventas a través de la implementación de un plan promociones
Diseñar un Plan de Capacitación, para mejorar la atención y el Servicio al cliente.
Optimizar la producción diaria del producto, a través de la adquisición de equipos de fabricación de café de última tecnología

Fuente: Matriz de Alto Impacto.
Elaboración: La autora

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETVO ESTRATEGICO N^{0} 1

MEJORAR LA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO A TRAVÉS DE UN ADECUADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN.

PROBLEMA

La inserción de empresas en el mercado local, determina que las empresas existentes busquen el impulsar y reforzar la comercialización de sus productos.

META:

Para el año 2014 lograr captar gran parte del Mercado local.

OBJETIVOS

- Incrementar las ventas
- Mejorar la rentabilidad
- Captar nuevos clientes

ESTRATEGIA:

Establecer un canal de comercialización de distribución eficiente para las ciudades de Portovelo, Balsas, Zaruma y Piñas.

TÁCTICA:

- Incrementar un nuevo canal de distribución a través de la contratación de un (1) agente vendedor para cubrir la mayor parte del Mercado de las ciudades de Portovelo, Balsas, Zaruma y Piñas, de esta manera se logrará aumentar las ventas y se tendrá mayor participación en el mercado Orense, de acuerdo al siguiente modelo, obteniendo así la minimización de costos y tiempos:

CANAL DE DISTRIBUCIÓN GRÁFICO

Elaboración: La Autora.

Fuente: Investigación Directa

- La empresa hará la contratación de un agente vendedor, quien estará:
  - Debidamente capacitado que cubrirá las bodegas, tiendas, supermercados de las ciudades de Portovelo, Balsas, Zaruma y Piñas.
  - A través de un vehículo proporcionado por la empresa.
  - El cual se encargará de realizar la pre y la venta de los productos en las ciudades de Portovelo, Balsas, Zaruma y Piñas.
  - Quien deberá acudir personalmente a establecer los contactos de venta de café orgánico.
  - Al agente vendedor se le entregará diferentes propiedades del café.

Funciones del Agente Vendedor:

- Visitar periódicamente y regularmente a las bodegas, tiendas, supermercados de las ciudades de Portovelo, Balsas, Zaruma y Piñas.

- Entregar los productos a los clientes.
- Realizar y efectuar llamadas telefónicas a los posibles clientes con los cuales se ha realizado el contacto.
- Informar al gerente de las ventas realizadas

POLÍTICA:

- Controlar que los precios del producto no sufran alteraciones con respecto al incremento de su comercialización.
- En el traslado del producto a su respectivo punto de venta, se verificará que el producto llegue en perfecto estado.

COSTO:

Costo total al mes:

CUADRO Nº 36

ALTERNATIVAS	**COSTO TOTAL**	**COSTO ANUAL**
Sueldo Agente Vendedor	$410	$ 4.920
Vehículo	$21.000	$ 21.000
TOTAL.	**$21.410**	**$ 25.920**

Fuente: Investigación directa
Elaboración: El investigador.

Responsable:

El Gerente.

Cuadro Nº 37

OBJETIVO 1: MEJORAR LA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO A TRAVÉS DE UN ADECUADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN.					
ESTRATEGIA	**OBJETIVOS**	**POLÍTICA**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLE**	**META**
Establecer un canal de comercialización de distribución eficiente para las ciudades de Portovelo, Balsas, Zaruma y Piñas	• Incrementar las ventas • Mejorar la rentabilidad • Captar nuevos clientes	Controlar que los precios del producto no sufran alteraciones con respecto al incremento de su comercialización. En el traslado del producto a su respectivo punto de venta, se verificará que el producto llegue en perfecto estado	Sueldo Agente Vendedor $410 mensual Vehículo $ 21.000 TOTAL = $ 21.400,00 FINANCIADO POR LA EMPRESA	- Gerente- - Gerente	Para el año 2014 lograr captar gran parte del Mercado local

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 2

DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA, A TRAVÉS DE UN PLAN PUBLICITARIO EN LOS MEDIOS DE MAYOR CIRCULACIÓN

PROBLEMA.

La empresa café Orquídea, no posee un plan de medios en lo cual dé a conocer los productos que produce y comercializa lo cual limita su rendimiento y un buen desempeño de sus funciones en la empresa.

META:

En el año 2014 la empresa "CAFÉ ORQUÍDEA" será reconocida en el mercado Orense por su comercialización, promociones, slogan, servicio, etc.

ESTRATEGIA:

1. Contratar los medios de comunicación de más sintonía y acogida.
2. Creatividad en la publicidad.
3. Diseñar un slogan y logotipo fácil de retener en la mente del cliente.

TÁCTICA:

Contratar los medios de comunicación de mayor sintonía y acogida en la provincia de El Oro.

De acuerdo al estudio de mercado realizado los medios de comunicación de mayor acogida y que se proponen para la difusión de las estrategias de Marketing son:

✸ Diario OPINIÓN en el cual se propone la publicación de un espacio diario durante toda la semana, dándonos un total de 30 Publicaciones en el mes, Radio LLuvia, en el cual se propone 5 cuñas diarias de Lunes a Viernes en los programas de Noticias y en los programas de mayor aceptación y acogida, dándonos un total al mes de 100 cuñas radiales, y Oro Mar TV en donde se propone 2 Spots diarios en el Noticiero Estelar Oro Noticia, al mes en total 40 spots televisivos.

COSTO:

CUADRO Nº 38

PLAN DE MEDIOS PUBLICITARIOS AL MES

MEDIO	TAMAÑO DURACIÓN	INSERCCIONES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
OPINIÓN	4X4	30 publicaciones	$32,00	$ 960,00
RADIO LLuvia	30 segundos	50 cuñas	$20,00	$ 1000,00
ORO MAR TV	30 segundos	20 spots	$75,00	$ 1500,00
TOTAL				**$ 3460,00**

Fuente: Investigación directa
Elaboración: El investigador

Creatividad en la publicidad.

El anuncio o el Mensaje que va a estar dirigido al público en general debe ser llamativo e impactante para los medios de comunicación en los cuales se va aplicar la publicidad, así tenemos:

ANUNCIO PUBLICITARIO PARA RADIO, TELEVISIÓN Y PRENSA ESCRITA.

GRÁFICO Nº 34

<u>SLOGAN PUBLICITARIO.</u>

Para que la empresa sea identificada en el mercado proponemos un slogan publicitario que permitirá una imagen y posicionamiento en el mismo y que sea utilizado en todos los eventos de la empresa.

CAFÉ LA ORQUIDEA EXCELENTE COMO SIEMPRE 100% NATURAL

Diseñar un Slogan y Logotipo fácil de retener en la mente de los clientes.

SLOGAN:

EXCELENTE COMO SIEMPRE 100% NATURAL

LOGOTIPO:

GRÁFICO Nº 35

POLÍTICA:

- La publicidad será creativa y constante.
- El mensaje será acorde con la empresa y los productos.
- Que el SLOGAN sea expresivo y llamativo.

RESPONSABLE:

El Gerente.

Cuadro Nº 39

OBJETIVO 2: DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA, A TRAVÉS DE UN PLAN PUBLICITARIO EN LOS MEDIOS DE MAYOR CIRCULACIÓN					
ESTRATEGIA	**OBJETIVOS**	**POLÍTICA**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLE**	**META**
Contratar los medios de comunicación de más sintonía y acogida. Creatividad en la publicidad. Diseñar un slogan y logotipo fácil de retener en la mente del cliente	Contratar los medios de comunicación de mayor sintonía y acogida en la provincia de El Oro	La publicidad será creativa y constante. El mensaje será acorde con la empresa y los productos. Que el SLOGAN sea expresivo y llamativo.	Medio escrito $960,00 Radio $1.000,00 Televisión $1.500,00 TOTAL = $ 3.460,00 FINANCIADO POR LA EMPRESA	- Gerente	En el año 2014 la empresa "CAFÉ ORQUÍDEA" será reconocida en el mercado Orense por su comercialización, promociones, slogan, servicio, etc.

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 3

INCREMENTAR LAS VENTAS A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE PROMOCIONES

PROBLEMA.

En los últimos años se ha disminuido las ventas en la empresa la Orquídea, los encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de promoción por la compra del producto de la empresa ahí uno de los factores por la baja de ventas, por tal razón se pretende realizar diferentes planes de promociones con los cual la empresa logrará aumentar sus ventas y logrará posicionarse en el mercado, en base a promociones llamativas e innovadoras y atrayentes, con políticas claras y la responsabilidad del personal y el gerente de la empresa

META:

Hasta fines del año 2014 la empresa logrará incrementar las ventas y posicionarse en la provincia de El Oro.

ESTRATEGIA:

Crear planes promocionales tales como:

1. Un plan de descuentos por cantidad.
2. Promociones por Ventas.

TÁCTICA:

1. **Plan de Descuentos por cantidad.**

El Plan de descuentos por cantidad se realizará de la siguiente forma:

➔El 5% de descuentos por las ventas al por mayor desde los $50 hasta los $100.

➔ El 6% de descuentos por las ventas desde los $ 101 hasta los 300$

➔ El 7% de descuentos por las ventas desde los $ 300 en adelante.

2. Promociones por ventas:

Estas promociones van a pasar al consumidor final, es decir a cada comprador se le entregará diferentes obsequios tales como:

- Por cada 10 libras de café orgánico llevará un Llavero.

GRÁFICO Nº 36

Cada 30 libras de café una Camiseta.

GRÁFICO Nº 37

- Por cada libra de café un Calendario.

GRÁFICO Nº 38

- Gorras, etc.

GRÁFICO Nº 39

POLÍTICAS:

- El plan de promociones será aplicado con regularidad.
- El plan de promociones será claro y fácil de aplicar y entender.

PRESUPUESTO

El costo de la creación de este objetivo poseen los siguientes valores.

CUADRO Nº 40

PLAN DE PROMOCIONES

PROMOCIONES	VALOR UNITARIO	TOTAL	RESPONSABLE
500 Llaveros	$ 3,00	$ 1.500,00	Gerente
500 Camisetas	$ 8,00	$ 4.000,00	Gerente
1000 Calendarios	$ 1,20	$ 1.200,00	Gerente
500 Gorras	$ 5,00	$ 2.500,00	Gerente
TOTAL		$ 9.200,00	

RESPONSABLE:

El responsable de este objetivo será el gerente de la empresa.

Cuadro Nº 41

OBJETIVO 3: INCREMENTAR LAS VENTAS A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE PROMOCIONES					
ESTRATEGIA	**OBJETIVOS**	**POLÍTICA**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLE**	**META**
Un plan de descuentos por cantidad. Promociones por Ventas.	➔El 5% de descuentos por las ventas al por mayor desde los $50 hasta los $100. ➔ El 6% de descuentos por las ventas desde los $ 101 hasta los 300$ ➔ El 7% de descuentos por las ventas desde los $ 300 en adelante.	• El plan de promociones será aplicado con regularidad. • El plan de promociones será claro y fácil de aplicar y entender.	Llaveros $1.500,00 Camisetas $4.000,00 Calendarios $1.200,00 Gorras $2.500 TOTAL = $ 9.200,00 FINANCIADO POR LA EMPRESA	- Gerente	Hasta fines del año 2014 la empresa logrará incrementar las ventas y posicionarse en la provincia de El Oro

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 4

DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN, PARA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.

PROBLEMA.

El personal que labora en la empresa La Orquídea, no cuenta con preparación necesaria, lo cual limita su rendimiento y un buen desempeño de sus funciones en la empresa.

META:

Hasta fines del año 2013 se logrará que todo el personal de la empresa esté capacitado correctamente para ofrecer un mejor servicio, y de esta forma incrementar las ventas y lograr más participación en el mercado.

ESTRATEGIA:

Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa.

TÁCTICA:

La capacitación se la realizará a todo el personal que labora en la empresa, en un lapso de 6 meses, en lo referente a:

- CALIDAD DEL SERVICIO O ATENCIÓN AL CLIENTE.

- ESTRATEGIAS DE MARKETING.
- PROGRAMAS INFORMÁTICOS.
- RELACIONES HUMANAS

POLÍTICA:

La capacitación del personal será continua, actualizada y permanente.

COSTO:

Los cursos de:

- ESTRATEGIAS DE MARKETING.
- CALIDAD DEL SERVICIO o ATENCIÓN AL CLIENTE.
- PAQUETES INFORMATICOS.
- RELACIONES HUMANAS

Tendrán un costo de $ 30.00 por persona, y están especificados en el siguiente cuadro:

PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA EMPRESA "LA ORQUÍDEA".

El presente plan tiene por objeto capacitar al personal que labora en la empresa "LA ORQUÍDEA", y también reforzar las áreas donde se tiene falencias para lograr una mayor eficiencia.

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA
"LA ORQUÍDEA"

CUADRO Nº 42

Nº	CURSO	DIRIGIDO A:	TIEMPO	LUGAR	HORARIO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	ATENCIÓN AL CLIENTE O CALIDAD DEL SERVICIO	Todo el personal (7)	20días 40 horas	SECAP	19H0O a 21h00	$ 30,00	$ 210,00
2	ESTRATEGIAS DE MARKETING	Gerente Vendedor 1 Agente Vendedor (3 Personas)	20días 40 horas	SECAP	19H0O a 21h00	$ 30,00	$ 90,00
3	PAQUETES INFORMATICOS	Todo el personal (7)	20días 40 horas	SECAP	19H0O a 21h00	$ 40,00	$ 210,00
4	RELACIONES HUMANAS	Gerente Secretaria Contadora	20días 40 horas	SECAP	19H0O a 21h00	$ 40,00	$ 90,00
TOTAL							$ 600,00

ELABORACIÓN: La Autora.

RESPONSABLE:

El Gerente y el personal de la empresa ya que de ellos dependerá para que la empresa alcance sus metas.

CUADRO N^{O} 43

OBJETIVO 4: DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN, PARA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.					
ESTRATEGIA	**OBJETIVOS**	**POLÍTICA**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLE**	**META**
Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa	La capacitación se la realizará a todo el personal que labora en la empresa, en un lapso de 6 meses, en lo referente a: ▸ CALIDAD DEL SERVICIO O ATENCIÓN AL CLIENTE. ▸ ESTRATEGIAS DE MARKETING. ▸ PROGRAMAS INFORMÁTICOS. ▸ RELACIONES HUMANAS	La capacitación del personal será continua, actualizada y permanente.	Atención al cliente $210,00 Estrategias de Marketing $90,00 Paquetes informáticos $210,00 Relaciones Humanas $90,00 TOTAL = $ 600,00 FINANCIADO POR LA EMPRESA	- Gerente	Hasta fines del año 2013 se logrará que todo el personal de la empresa esté capacitado correctamente para ofrecer un mejor servicio, y de esta forma incrementar las ventas y lograr más participación en el mercado.

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 5

OPTIMIZAR LA PRODUCCIÓN DIARIA DEL PRODUCTO, A TRAVÉS DE LA ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE FABRICACIÓN DE CAFÉ DE ÚLTIMA TECNOLOGÍA

PROBLEMA.

En toda empresa es necesario contar con equipos acordes a la tecnología actual que permita elevar los estándares de calidad del producto así como los niveles en cuanto a la cantidad de producción diaria del producto.

OBJETIVOS

- Actualizar la maquinaria obsoleta de la empresa mediante la implementación de equipos de última generación.

META

- Hasta fines del año 2013 la empresa contará con equipos adecuados para la producción del Café.

TÁCTICA

- Mejorar la productividad de la empresa

ESTATEGIA

- Implementación de equipos nuevos que permitan optimizar la producción de la empresa.

ACTIVIDAD

- Compra de máquina para tostar el café automático marca ROASTERHG.

GRÁFICO Nº 40

RESULTADOS ESPERADOS.

- Incremento en el nivel productivo de la empresa una vez que se haya implementado la nueva maquinaria a la empresa.

RESPONSABLE

- Gerente.

PRESUPUESTO Nº 1

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Máquina automática ROASTERHG	2,00	2.600,00	5.200,00
TOTAL			**5.200,00**

CUADRO N^{O} 44

OBJETIVO 5: OPTIMIZAR LA PRODUCCIÓN DIARIA DEL PRODUCTO, A TRAVÉS DE LA ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE FABRICACIÓN DE CAFÉ DE ÚLTIMA TECNOLOGÍA					
ESTRATEGIA	**OBJETIVOS**	**POLÍTICA**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLE**	**META**
Implementación de equipos nuevos que permitan optimizar la producción de la empresa	Actualizar la maquinaria obsoleta de la empresa mediante la implementación de equipos de última generación	Mejorar la productividad de la empresa	Máquina ROASTERHG $ 2.600,00 TOTAL = $ 5.200,00 FINANCIADO POR LA EMPRESA	- Gerente	Hasta fines del año 2013 la empresa contará con equipos adecuados para la producción del Café

RESUMEN DE COSTOS POR OBJETIVOS

El presente cuadro especifica los costos para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la EMPRESA “La Orquídea”.

CUADRO Nº 45

Objetivos	Nombre	VALOR TOTAL
Objetivo Estratégico Nro. 1	MEJORAR LA DISTRIBUCÍON DEL PRODUCTO A TRAVÉS DE UN ADECUADO CANAL DE DISTRIBUCIÓN	25920,00
Objetivo Estratégico Nro. 2	DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA, MEDIANTE UN PLAN PUBLICITARIO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MAYOR CIRCULACIÓN	3460,00
Objetivo Estratégico Nro. 3	INCREMENTAR LAS VENTAS A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE PROMOCIONES	9200,00
Objetivo Estratégico Nro. 4	DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN, PARA MEJORAR LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE	600,00
Objetivo Estratégico Nro. 5	OPTIMIZAR LA PRODUCCIÓN DIARIA DEL PRODUCTO, A TRAVÉS DE LA ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE FABRICACIÓN DE CAFÉ DE ÚLTIMA TECNOLOGÍA	5200,00
Total		44380,00

FUENTE: Objetivos Estratégicos.
ELABORACIÓN: La autora

h. CONCLUSIONES

Al culminar el presente trabajo de tesis y con los resultados obtenidos, se concluye:

- En base a las entrevistas, encuestas, a los directivos, trabajadores y clientes de la empresa La Orquídea, se determina que no cuenta con un Plan Estratégico de Mercadeo, que permita mejorar el servicio a los clientes, se hace necesaria de fortalecerlas e implementar nuevas estrategias que permitan enfrentarlas.

- Se concluye que los trabajadores manifestaron que no existe un plan de mercadeo para la empresa, para mejorar el rendimiento de los empleados para cumplir las tareas, actividades y funciones en la empresa.

- El Gerente de la empresa, manifiestan que no existe publicidad y propaganda de la empresa.

- Los clientes sobre el criterio que mercado cubre la empresa, manifestaron que son Piñas, Balsas, Zaruma y Portovelo, y que se debería buscar nuevos mercados para comercializar el café.

- La empresa, tiene que realizar promociones, que le permita ampliar su mercado

i. RECOMENDACIONES

Al término de la tesis se sugiere las siguientes recomendaciones.

- Que los directivos de la empresa La Orquídea aplique el Plan Estratégico de Mercadeo, propuesto en la investigación, aplicando los diseños estratégicos de mercado, y de esta manera mejore la situación actual de la empresa.

- Se debe realizar un permanente plan de promociones para atraer mercado.

- Para que los productos tengan una mayor aceptación en el mercado será necesario, realizar publicidad a través de los medios de comunicación, a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado y por ende una mayor imagen de la empresa. Aspirando que en la misma exista consenso y equidad.

- La Carrera de Administración de Empresa de la Modalidad de Estudios a Distancia, deben promover programas de capacitación, seminarios, cursos, talleres y difusión en cuanto se refiere a la planificación estratégica de mercadeo en las empresas, para que los estudiantes tengan la oportunidad de capacitarse en beneficio personal, Estado y la sociedad.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Apuntes de los módulos de Mercadotecnia, formulación y elaboración de proyectos, relacionados a la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja.

- BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999.

- CHAVENATO Idalverto, Administración Teórica, Proceso y Práctica Mc. Graw Hill Interamericana S.A., Bogota Colombia, año 2000, tercera edición.

- DICCIONARIO, Administración y Finanzas, J. M Posemberg, Pág. 312.

- ROBBIN, Estphen, Comportamiento organizacional pág. 56.

- ROSEMBERG Jerry M., Diccionario de Administración y Finanzas, Barcelona España, 1997, pags. 91, 131.

- SAPAG, Chain R. y N. Preparación y evaluación de proyectos, tercera edición Editorial Mc. Graw Hill, México, 1987, pgs. 1-9.

k. ANEXOS

FICHA RESUMEN

TEMA:

"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ LA ORQUIDEA DE LA CIUDAD DE PIÑAS, PROVINCIA DE EL ORO"

PROBLEMÁTICA

El Ecuador atraviesa por una grave crisis política, económica, social y moral que ha traído como consecuencia que los empresarios honestos no se arriesguen a invertir en actividades comerciales, industriales y peor aun en el aspecto petrolero, donde los grandes empresarios han tenido su cuartel general de corrupción al tener ciertas canonjías producto de los contratos y convenios firmados entre esas compañías, del cual se benefician con porcentajes bastantes elevados y la micro, pequeña y mediana empresa dirigidas por personas honorables, correctas y no pertenecer a esa partidocracia corrupta que gobierna los poderes del estado, en cambio no tiene ni el acceso a créditos bancarios por parte de instituciones financieras que dicen velar por el adelanto productivo de nuestro País, pero ser parte de estos sectores, que lo único que hacen es hundirlo más al país en la miseria y opresión internacional y nacional, factor principal para el bajo desarrollo empresarial del país y en nuestra provincia de El Oro.

En la provincia de El Oro y principalmente en la ciudad de Piñas, el sector empresarial posee un alto grado de desconocimiento acerca de lo que es la planificación estratégica, dicha situación se ve reflejada en la dificultad que tienen las organizaciones de carácter cooperativistas y crediticias para determinar cuál es la demanda a la que se debe dirigir, con qué servicios y como se posicionará en ellos para un adecuado manejos de las empresas y un eficiente proceso de prestación de servicios al cliente; por tal razón he considerado conveniente realizar un estudio para la posible implementación de un "Plan Estratégico de Marketing para la empresa Productora de Café la Orquídea de la ciudad de Piñas, Provincia de El Oro, que incida de manera directa en el posicionamiento que ahora mantiene en el mercado".

Estas clases de proyectos se caracteriza por incentivar el desarrollo empresarial a través de la aplicación de la planeación estratégica, este no es un mecanismo para elaborar planes, sino, más bien es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios inmediatos que se deben implementar dentro de una empresa.

La planeación estratégica busca diseñar el futuro de la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo; como también evaluar las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas de la organización por medio de un estudio de mercado; así como crear y mantener una estructura organizativa eficiente y de competitividad dentro de la empresa.

Por tal razón se ha propuesto presentar un trabajo de investigación orientado a presentar una síntesis historia de la institución, el proceso de planificación estratégica. El trabajo enfoca aspectos tales como: el contenido bibliográfico en donde contiene conceptos, importancia, objetivos, procesos, etc. Sobre administración y Planeación Estratégica y su aplicación en la rama del Marketing-

“LA FALTA DE CONOCIMENTO, TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ LA ORQUIDEA DE LA CIUDAD DE PIÑAS, NO HA PERMITIDO QUE ESTA SE DESARROLLE ADECUADAMENTE Y GANE MERCADO, EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa productora de Café la Orquídea de la ciudad de Piñas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar los antecedentes de la empresa.
- Elaborar el análisis externo de la empresa
- Determinar los factores internos de la empresa productora de Café la Orquídea

- Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a través del Análisis FODA.
- Realizar un estudio de mercado y estudio comparativo (Matriz Comparativa).
- Diseñar la matriz de alto impacto.
- Proponer estrategias de marketing.
- Elaborar la Visión, Misión, objetivos estratégicos y las estrategias competitivas.

METODOLOGÍA

Para desarrollar el presente proyecto será necesario la aplicación de los distintos métodos que la investigación permite utilizar, con la ayuda de las herramientas técnicas y metodológicas que permitirán recabar información lógica objetiva y precisa con la finalidad de cuantificar con exactitud los datos requeridos para diagnosticar y proponer soluciones que lleven al mejoramiento de las actividades con respecto a la aplicación del Marketing.

MÉTODOS

MÉTODO CIENTÍFICO.- El método científico está sustentado por dos pilares fundamentales. El primero de ellos es la reproducibilidad, es decir, la capacidad de repetir un determinado experimento, en cualquier lugar y por cualquier persona. Este pilar se basa, esencialmente, en la comunicación y publicidad de

los resultados obtenidos. El segundo pilar es la refutabilidad. Es decir, que toda proposición científica tiene que ser susceptible de ser falsada o refutada (falsacionismo). Esto implica que se aplicarán las ciencias administrativas en la empresa procesadora de Café las Orquídeas.

MÉTODO DESCRIPTIVO.- Permitirá realizar análisis matemáticos y estadísticos con la representación gráfica de cuadros estadísticos, histogramas, pasteles, etc. Apoyados de modelos matemáticos que servirán para la demostración objetiva de todo y cada uno de los datos e información recabada a los largo de las etapas del desarrollo de la investigación, para el estudio de mercado se aplicara la técnica de la encuesta a clientes, empleados y Gerente de la empresa procesadora de Café las Orquídeas, parte del estudio de campo será realizado por el método de la observación directa y la otra parte por medio del método mecánico como pueden ser grabaciones o aplicación de videos.

MÉTODO DEDUCTIVO.- Se realizará los análisis correspondientes a recabar información pertinente a los cuadros estadísticos, análisis de la matriz FODA deducción de la Misión y Visión, planteamiento de objetivos, estrategias, tácticas, metas que nos permitan llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones que el proyecto tiene y las soluciones que se pueda establecer para los parámetros descritos en la propuesta de plan estratégico.

MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO.- Nos permitirá realizar las conclusiones y recomendaciones por su particularidad de descripción.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Utilizaré técnicas de investigación para recopilar información veraz de la situación actual de la empresa y la competencia, entre las que tenemos:

TÉCNICAS PRIMARIAS.

La observación directa y la entrevista al gerente de la empresa procesadora de Café las Orquídeas la cual permitirá conocer la gestión actual de la empresa, tener una idea del ambiente en el cual se desenvuelve el personal de la misma; las relaciones con el cliente, la infraestructura de la empresa, los recursos humanos, financieros, los proveedores, etc. También utilizaré las mismas técnicas para estar al tanto de aspectos relacionados con la competencia, es decir conocer aspectos de las empresas competidoras tales como su comercialización, distribución, publicidad, promociones, logotipo, sus empleados, etc.

Para la determinación del tamaño de la muestra para los clientes de la empresa procesadora de Café las Orquídeas, se determina el número de clientes y se aplica la fórmula para el tamaño de la muestra y que dio como resultado que la empresa cuenta con 2.312 clientes entre las ciudades de Piñas, Balsas y Zaruma.

Con lo cual opté por la aplicación de la siguiente fórmula estadística:

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra, o número de encuestas a aplicar.

N = población de estudio, Universo o número de unidades de población de clientes de la empresa.

e = margen de error que generalmente varía entre 0,01 0,09; para nuestro ejemplo tomaremos el valor de 0,05 igual al 5%

$$n = \frac{2.312}{1 + (0.05)^2 (2.312)}$$

n = 341

ANEXO 2

ENTREVISTA AL GERENTE

1. ¿Cuáles son los objetivos que tiene su empresa?
2. ¿Qué control efectúa sobre sus productos?
3. ¿Interviene Ud. en la fijación final del precio en sus productos?
4. ¿Cree usted que el precio de los productos es competitivo. Porque?
5. ¿Qué toma en cuenta para fijar el precio de los productos?
6. ¿Realiza actividades promociónales en su empresa. Cuáles son?
7. ¿Usted brinda incentivos de compra a sus clientes?
8. ¿Qué tipo de publicidad utiliza para dar a conocer a su empresa?
9. ¿Si realiza publicidad en medios de comunicación, indique en cuáles?
10. ¿Realiza algún tipo de motivación a sus empleados. Qué tipo?
11. ¿Las materias primas que utiliza para cumplir con las actividades de la empresa de que calidad son?
12. Cuenta con personal calificado para la elaboración del café?
13. ¿Se capacita al personal de la empresa. En qué temas?
14. ¿Cuáles consideran usted que son sus principales competidores?
15. ¿Qué canales de distribución utiliza la empresa para comercializar el café?

16. ¿La maquinaria que existe en su empresa para la producción de café está acorde con la tecnología actual?
17. ¿Ofrece Usted, a sus empleados las herramientas adecuadas para que puedan desarrollar las actividades a ellos encomendadas?
18. ¿Cuenta la empresa la Orquídea con tecnología moderna para cumplir con los pedidos a cabalidad?
19. ¿Cómo considera a la competencia?
20. ¿Cómo califica la relación Empleado-Empleador?
21. Ha tenido problemas con el personal a su cargo?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DE LA EMPRESA LA ORQUIDEA

1. **Conoce los productos que comercializa la empresa la Orquídea de la ciudad de Piñas?**

   SI ( )

   NO ( )

2. **¿Cree usted que los productos que vende la empresa la Orquídea son?**

   Malo ( )

   Regular ( )

   Bueno ( )

   Muy Bueno ( )

   Excelente ( )

¿Por qué prefiere usted los productos que ofrece la empresa la Orquídea?

Calidad del producto ( )

Precios ( )

Buen servicio ( )

Buena Atención ( )

Sabor del Café ( )

Aroma del Café ( )

AROMA ( )

3. **¿Cuál es la mediada de compra del producto que ofrece la empresa La Orquídea?**

   Libras ( )

   Onzas ( )

   Kilos ( )

   Otros ( )

   Cuáles……..

4. ¿Cuáles Son los canales de distribución por los que adquiere el producto?

   Empresa – Distribuidor – Intermediario – Cliente ( )

   Empresa – Intermediario – Cliente Final ( )

   Empres – Consumidor Final ( )

5. ¿La ubicación de la empresa es?

   Mala ( )

   Buena ( )

   Ideal ( )

   Indiferente ( )

6. ¿Qué características considera que tiene que tener el Café que comercializa la empresa La Orquídea?

   Calidad ( )

   Buen Precio ( )

   Buena Presentación ( )

   Otros ( ) Cuáles……

7. **¿Por qué medios de comunicación se enteró de la existencia de la empresa la Orquídea?**

RADIO ( )

TV ( )

PERIÓDICO ( )

INTERNET ( )

OTROS

CUÁLES……..

8. **¿Ha escuchado algún tipo de publicidad de la empresa la Orquídea?**

SI ( )

NO ( )

9. **¿Con qué frecuencia ha adquirido los productos que comercializa la empresa la Orquídea de la ciudad de Piñas?**

Semanalmente ( )

Quincenalmente ( )

Mensualmente ( )

Trimestralmente ( )

Anualmente ( )

Ocasionalmente ( )

10. ¿Considera usted que los precios que oferta la empresa, con relación a la competencia son?

IGUALES ( )

ELEVADOS ( )

BAJOS ( )

11. ¿Cómo considera usted la ubicación de la empresa?

IDEAL ( )

MAL UBICADA ( )

ESTRATEGICA ( )

INDIFERENTE ( )

12. ¿Qué debilidades considera usted que tiene la empresa la Orquídea?

……

13. ¿Para que haya mayor conocimiento de la empresa la Orquídea y de los productos que oferta, qué cree usted que se podrá mejorar?

Calidad del Producto ( )

Mejor atención ( )

Presentación del producto ( )

14. ¿Ha recibido algún tipo de promoción en la empresa?

SI ( )

NO ( )

15. ¿La atención que presta el personal de la empresa es?

MALO ( )

REGULAR ( )

BUENO ( )

MUY BUENO ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN..... **¡Error! Marcador no definido.**

AUTORÍA..... **¡Error! Marcador no definido.**

CARTA DE AUTORIZACIÓN ..... **¡Error! Marcador no definido.**

AGRADECIMIENTO iv

DEDICATORIA vi

a. TÍTULO..... 1

b. RESUMEN..... 2

SUMMARY..... 4

c. INTRODUCCIÓN..... 6

d. REVISIÓN DE LITERATURA 8

e. MATERIALES Y MÉTODOS 49

f. RESULTADOS..... 53

g. DISCUCIÓN 113

h. CONCLUSIONES..... 140

i. RECOMENDACIONES..... 141

j. BIBLIOGRAFÍA..... 142

k. ANEXOS 143

ÍNDICE 157