

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIG  
PARA LA EMPRESA “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO,  
UBICADA EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MED**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA  
“BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE  
BALANCEADO, UBICADA EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN  
CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**ING. JACKSON VALVERDE J.**

**AUTORA:**

**CELIA CARMELA CAMPOVERDE ESPINOZA**

**Ing. Com. Jackson Valverde J, DOCENTE DE LA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.**

**C E R T I F I C A :**

Que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL**, ha sido dirigido y revisado durante su ejecución por lo cual autorizo su presentación.

Loja, 21 de marzo de 2011.

Atentamente,

Ing. Jackson Valverde J.

DIRECTOR DE TESIS.

## A U T O R Í A

El contenido del presente trabajo, conceptos, ideas, opiniones, procedimientos de investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de la Autora.

Sra. Celia Carmela Campoverde Espinoza.

## A G R A D E C I M I E N T O

Cuando comencé a escribir los agradecimientos pensé que por descuido podía dejar a alguien importante fuera de la mención, por eso desde ya pido las disculpas correspondientes en caso de que suceda.

Antes que a todos quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

Quiero darles gracias al personal Docente y Administrativo de la MED que hicieron de mí una buena profesional y una mejor persona.

En particular a mi Director de Tesis guía y gurú, el Ing. Jackson Valverde J, quien me orientó durante toda el desarrollo de esta Tesis.

## D E D I C A T O R I A .

Me gustaría dedicar esta Tesis a toda mi familia.

Para mis padres Víctor Manuel y Amabilia María, que desde el cielo me brindaron todas sus bendiciones para que llegue a cumplir con todas mis metas trazadas en esta vida y que segura estoy de su felicidad al ver que no los he defraudado.

A mi esposo Edwin, a él especialmente le dedico esta Tesis. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es, ... porque lo quiero. Es la persona que más directamente ha sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Realmente él me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permita dar el máximo de mí. Nunca le podré estar suficientemente agradecida.

A mi hija, Valentina. Ella es lo mejor que nunca me ha pasado, y ha venido a este mundo para darme el último empujón para terminar el trabajo. Es sin duda mi referencia para el presente y para el futuro.

Celia Campoverde Espinoza.

# TÍTULO

**a) TÍTULO**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIG PARA LA EMPRESA  
“BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE  
BALANCEADO, UBICADA EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN  
CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”**

# RESUMEN



## **b) RESUMEN**

### **✓ ESPAÑOL**

El presente proyecto de tesis denominado **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA BALCAZAR, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO, UBICADA EN LA PARROQUIA DE BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA, PROVINCIA DE LOJA”**, consiste en la elaboración de un plan estratégico de marketing que impulse el desarrollo y crecimiento de la empresa objeto del presente estudio, el cual ha sido realizado en base a sustentos teóricos de Planes Estratégicos de Marketing y a información obtenida de campo mediante el empleo de encuestas realizadas en un total de 49 a clientes, 7 empleados y una al Gerente. En base a la información obtenida, se establece que la mayor oportunidad que posee la empresa en el ámbito externo es la “Creación de proyectos gubernamentales para fortalecer las actividades avícolas” y la amenaza más fuerte es la de la existencia de una competencia interna en el área de comercialización de la empresa como lo es PRONACA.

Como fortalezas de la empresa entre las más importantes se ha determinado que ésta posee productos de buena calidad además de tener un buen precio de comercialización con relación a la competencia, siendo su debilidad entre otras que está no posee un plan de marketing además de no poseer una Visión y Misión que identifiquen a la misma.

De acuerdo al análisis de las matrices EFE y EFI, se determina que el factor ponderado EFE es de 2.45, lo que indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades y que las amenazas le pueden hacer mucho daño.

Con relación al factor ponderado EFI, se obtuvo un valor de 2.34, lo cual implica que la empresa es débil internamente.

Finalmente luego del análisis FODA, se determina que la primera opción para la implementación del plan estratégico es el plan operativo No. 2 que es “Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer el producto de la empresa “Balcázar”, cuyo presupuesto anual es de 3,444.00 dólares americanos.

## ✓ INGLES

This thesis project entitled "**STRATEGIC MARKETING PLAN FOR BUSINESS BALCAZAR, PRODUCER AND MARKETER OF BALANCEADO, LOCATED IN THE PARISH BUENAVISTA, CHAGUARPAMBA CANTON, PROVINCE OF LOJA**", is developing a strategic marketing plan that drives development and business growth in the present study, which has been carried out based on theoretical underpinnings of strategic marketing plans and information obtained through the use of field surveys in a total of 49 clients, 7 employees and the manager. Based on the information obtained establishes that the greatest opportunity that has the company's external environment is the "Creation of government projects to strengthen poultry activities" and the biggest threat is the existence of competition within the marketing area of the company as it is PRONACA.

As strengths of the company among the most important has been determined that it has good quality products in addition to having a good trading price relative to competition, to be his weakness among others that is does not have a marketing plan in addition to not having Vision and Mission to identify with it.

According to EFE matrix analysis and EFI, it is determined that the EFE weighted factor is 2.45, indicating that the company is not taking advantage of the opportunities and threats you can do much damage.

With respect to the weighted factor EFI, we obtained a value of 2.34, which implies that the company is weak internally.

Finally after the SWOT analysis, it is determined that the first choice for the strategic plan is the operational plan No. 2 is "Select and perform their respective contracts with the media with the largest circulation, tuning and give coverage to allow know the product of the company "Balcázar", whose annual budget is U.S. \$ 3,444.00.

# INTRODUCCIÓN

### **c) INTRODUCCIÓN**

Hoy en día el cambio constituye la característica básica de la sociedad moderna esto significa que ninguna empresa puede sobrevivir y menos tener éxito sin prestar atención a las variaciones del entorno en el que se desenvuelve. El análisis permanente del entorno constituye el eje de la administración moderna.

Este proyecto de investigación va encaminado a reformar la gestión de la empresa a través de un mejor posicionamiento en el mercado, con una atención eficiente hacia los clientes. Se debe estar conscientes que toda empresa que ofrece un producto debe hacer uso del marketing, porque hoy en día es el factor clave para vender o hacer conocer un producto y lograr un excelente posicionamiento en el mercado.

Por ello el propósito fundamental radica en elaborar un plan estratégico de marketing, que contiene una temática abordada a través de criterios reales obtenidos por medio de las 49 encuestas a los clientes, 7 encuestas a los trabajadores de la empresa y una entrevista realizada al Gerente de la misma, en la que más adelante usted conocerá la realidad competitiva que tiene la empresa "BALCÁZAR", productora y comercializadora de balanceado.

Con la propuesta de los objetivos estratégicos en el Plan, que se pretende poner en ejecución, se obtendrá los resultados esperados, para poder enfrentar a la competencia con estrategias, objetivos establecidos a corto,

mediano y largo plazo con características como son: medibles, observables y lo más importante alcanzables. Como todo tipo de objetivo, tiene su complemento lógico en las actividades específicas, que nos lleva a lograr o conseguir el objetivo principal.

Dentro de este plan se realizó un análisis **FODA** para determinar los factores internos y externos de la empresa, así mismo se detalla la misión, visión, para el cumplimiento de ellos se procede a establecer, políticas, objetivos, estrategias, periodo de duración y el costo aproximado en que se incurrirá para poner en marcha el plan estratégico.

Finalmente son expuestas las conclusiones y recomendaciones, con la que se pretende dar soluciones a los problemas que tiene la empresa, y aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado para poder crecer.

# REVISIÓN DE LITERATURA



## d) REVISIÓN DE LITERATURA

### MARCO TEÓRICO

#### FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

#### EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

"La Planificación Estratégica, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos

factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Venezuela se comienza algo más tarde.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica: El Porvenir De Las Decisiones Actuales.

**Primero**, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales.

Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

**Segundo**, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

**Tercero**, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

**Cuarto**, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”<sup>1</sup>

### **LO QUE NO ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

“La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

---

<sup>1</sup> KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores. La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas."<sup>2</sup>

## **MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

“Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

---

<sup>2</sup> KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

Premisas de Planeación, significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada " análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y

debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

### **Formulación de Planes.**

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero. A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las

empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

### **Implementación y Revisión.**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el



cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

### **Flujos de Información y Normas De Evaluación Y Decisión.**

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

### **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No

es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso i nter-activo de arriba abajo y

de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones , pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo .

Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia."<sup>3</sup>

## **ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA**

"Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

### **EL ANÁLISIS INTERNO.**

Implica: Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

---

<sup>3</sup> STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing. XIII edición, Edit. McGraw Hill. México. (2005)

### **Análisis de la estructura organizacional de la empresa.**

Sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

### **Evaluación del desempeño actual de la empresa.**

Con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un

todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

### **Análisis Interno**

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el intrapreneur o empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos de encargan a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.



La estrategia actual, la manera como la organización esta disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

### **Análisis Gerencial específico y de Impacto**

La Opinión del Ejecutivo Acerca de las Técnicas Analíticas para la Planeación.

El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las formulas de resurtido de inventario.

### **Técnicas no cuantitativas más Antiguas.**

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente.

El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo y Delphi.

### **Método cuantitativos más antiguos.**

En este tipo son sobresaliente los sistemas d contabilidad y los modelos, como por ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, estado de ganancias y pérdidas, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo controles de costos y sistemas especiales.

Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas – salidas y análisis de regresión múltiple.”<sup>4</sup>

### **MODELOS BASADOS EN LA COMPUTACIÓN.**

Aquí se incluyen técnicas matemáticas más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las computadoras. Por ejemplo: un modelo de simulación financiera correlacionará las funciones financieras más significativas de una empresa; los directores pueden entonces manipular el modelo para determinar que pasaría en la vida real si ellos tomaran una decisión financiera en particular.

Las técnicas de pronósticos más antiguas, como el análisis de correlación son con frecuencias usadas en modelos basados en la computadora, para proyectar tendencias futuras.

### **MATRIZ FODA**

“La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

---

<sup>4</sup> [www.marketing.com](http://www.marketing.com) / Libro virtual de marketing, Muñiz Pablo.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

### **La estrategia FO.**

Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

### **La estrategia FA.**

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

### **La estrategia DA.**

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

### **La estrategia DO.**

Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado), para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el

crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos."<sup>5</sup>

### **MARKETING ESTRATÉGICO.**

"Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

---

<sup>5</sup> KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en este prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; e ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

**COMPLETITUD:** Lo que interesa está en el Plan.

BUENA ORGANIZACIÓN: Lo que interesa es fácil de encontrar.

Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

### **Finalidad del Plan de Marketing.**

En los siguientes ítems se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un Plan de marketing:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.

- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.
- Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las



actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la suboptimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.

- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

### **ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING**

Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

El primer fin implica cierta redundancia. Debe haber, por fuerza, varias cuestiones que sean tratadas en otros tantos apartados para que, de este modo, sea posible encontrarlas sin tener que adivinar el lugar de ubicación.

El segundo exige que el Plan recoja todas las posibles cuestiones y

alternativas de una manera exhaustiva; así, una organización completa ayuda a no olvidar nada importante.

A continuación, se describirá las partes de que consta un Plan de Marketing:

- **Sumario Ejecutivo**

También llamado resumen global. Es el resumen del conjunto del Plan. Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, detallando la ventaja diferencial que se posee sobre otros productos semejantes de la competencia y como se espera mantenerla; la inversión necesaria, tanto al comienzo como a través del tiempo y los resultados esperados, expresados en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, cuota de mercado, etc.

El sumario ejecutivo es muy importante cuando se desean obtener recursos para la ejecución del proyecto. Deberá por tanto, resumir la totalidad del Plan de Marketing en unos pocos párrafos, a lo sumo en unas pocas páginas; dejando claro que el tema ha sido estudiado con seriedad y profundidad y que la propuesta tiene futuro y razonables posibilidades de éxito.

Las razones anteriores obligan a que su redacción sea hecha al final del Plan. No obstante, y por las mismas razones ya expuestas, debe situarse al principio del Plan, ya que la misión ha de ser la de convencer a quien haga las veces de analista del Plan, de que este siga leyendo.

- **Índice del Plan**

El índice es importante aunque el Plan conste de pocas páginas, pues es necesario que quien analice el Plan pueda encontrar inmediatamente lo que busca. Si no lo hace rápidamente, pensará que la información buscada no está recogida en absoluto.

- **Introducción**

Permite explicar las características del proyecto para el que se realiza el Plan. Esta más centrada al producto que a su vertiente económica. El objeto de la introducción es describir el producto de modo tal que cualquier persona, conozca o no a la empresa, comprenda perfectamente lo que se propone. Debe dejar lo suficientemente claro en que consiste el producto y qué se pretende hacer con él.

Viene a ser una definición más o menos formal, del objeto del proyecto: el producto o servicio. Al contrario que el sumario ejecutivo, cuya virtud fundamental (aparte de la claridad de ideas) es la concisión, la introducción puede ser todo lo extensa que sea necesario para dejar bien claros los conceptos.

- **Análisis de la situación**

Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en una

palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

Este análisis se ha diferenciado en tres partes diferenciadas: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.

- Condiciones generales: Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, etc. También hay que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente. Las principales líneas de política económica a considerar son las referidas al déficit público y control de la inflación, concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.
- Condiciones de la competencia: Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.
- Condiciones de la propia empresa: Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones

con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

- **Análisis del Mercado Objetivo**

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, donde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado esta mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados.

Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y estilo de vida.

- **Problemas y Oportunidades**

Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas, o incluso no los analizan. Un Plan debe resaltar los problemas y

determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el Plan.

- **Objetivos y Metas**

Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con él, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos. Estos últimos han de cumplir ciertos objetivos para ser útiles:

Deben ser precisos: Se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.

- Deben tener un plazo de consecución: Una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.
- Deben ser factibles: Su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.
- Deben constituir un reto para la personas que participen en el Plan: Si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados

perderán motivación y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.

Por esto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para saber que es exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar cuando puede conseguirse, planteándolo de un forma a la vez, ambiciosa y razonable.

Aquí, se debe también analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja.

- **Desarrollo de las Estrategias de Marketing**

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos. Se trata de algo a más alto nivel: en qué mercado hay que estar; si hay que

seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costos o, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación de producto, etc.

- **Desarrollo de las Tácticas de Marketing**

Simple y llanamente, los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.

- **Ejecución y Control**

Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto:

- El Potencial del Mercado: Lo que el mercado puede absorber del producto y de productos semejantes del mismo sector.
- El Potencial de Ventas: Capacidad del mercado para absorber las ventas de la empresa, calculado a partir de cuotas de mercado actuales y extrapolaciones. Por supuesto, está incluido dentro del potencial del mercado y es menor, a lo sumo, como aquel.
- La Previsión de Ventas: Parte del potencial de ventas que se puede cubrir con la producción de la empresa. No siempre es posible cubrir todo lo que el mercado demanda, incluso en muchos casos el intentarlo no es ni siquiera aconsejable desde el punto de vista de obtener el máximo beneficio.



- La Gestión del Proyecto: Empleando los métodos PERT o CPM.
- El análisis del Punto de Equilibrio: Número mínimo de unidades vendidas que le permiten a la empresa cubrir sus costos fijos.
- Ratios Económico – Financieros: Cálculo de balances, cuentas de pérdidas y ganancias, de previsión del flujo de efectivo y control del cuadro de mandos de la empresa.
- **Resumen**

Aquí, se vuelven a apuntar las ventajas, costos y beneficios, y se hace constar con toda claridad, la ventaja diferencial que sobre los competidores ofrece nuestro producto o servicio.

- **Apéndices**

Deben incluir toda la información relevante que no haya sido incluida en el Plan, pero que esté referenciada en el Plan. Conviene relacionar cada apéndice con la sección correspondiente.

1. Como primer paso para la realización del Plan de Marketing es necesario realizar un análisis estratégico de la empresa tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio, así como del mercado. Definir los objetivos perseguidos por aquélla a largo plazo y su postura estratégica en el entorno en que se desenvuelve su actividad para fijar su posición competitiva. Analizar la asignación de recursos y la gestión de cartera, etc., de modo que toda la información

recogida a este nivel permita luego desarrollar la estrategia funcional en sus aspectos operativos.

Respecto a la información utilizada para la realización del Plan de Marketing, esta puede ser primaria o secundaria, debiendo usar ambas. La información primaria hace referencia a nuestra empresa directamente. Los datos correspondientes pueden conseguirse dentro de nuestra organización o bien pueden lograrse a través de una agencia. La información primaria puede ser cualitativa o cuantitativa, en el primer caso se obtienen mediante encuestas a pequeños grupos de personas. De todos modos, es un buen punto de partida para decidir la realización de encuestas más amplias y profundas que constituirán la información cuantitativa.

En cuanto a la información secundaria no se obtiene específicamente para nuestra empresa, sino que hace referencia al sector o entorno en el que nos movemos. Esta información es relevante para la toma de decisiones, es fácil de obtener, es barata y procede habitualmente de fuentes externas a nuestra organización."<sup>6</sup>

## **DECISIONES ESTRATÉGICAS**

### **Análisis de la Empresa.**

El análisis de la empresa proporciona una información cuantitativa y cualitativa importante para el resto del Plan de Marketing, dentro del cual hay

---

<sup>6</sup> KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

que tomar múltiples decisiones: a que mercados hay que vender, que propiedades debe tener el producto, a qué precio, que canales deben usarse, que servicios deben proporcionarse, que promoción utilizar, etc. El análisis de la empresa nos permitirá responder a esas preguntas;

- **Filosofía de la Empresa, su descripción y sus productos**

Es importante describir brevemente los objetivos predeterminados de la empresa, su historia y la de sus productos, los productos actuales y la organización utilizada. Considerando las aspiraciones de la empresa al desarrollar el Plan de Marketing se tendrá más posibilidades de implementarlo efectivamente en la organización.

Se deben conocer los objetivos existentes de ventas, de producción y de marketing, y para cada producto el margen de ganancia, los costos y la contribución a los beneficios globales.

Si una empresa no tiene una filosofía propia o unos fines claros es el momento de plantearlos. Todas las empresas son diferentes. Si el Plan de Marketing no refleja la filosofía básica de la empresa, sus posibilidades de éxito son reducidas.

La filosofía actual de la empresa es la base para confeccionar objetivos y estrategias para el futuro. Conociéndola se puede evaluar el grado de adaptación de la empresa a las necesidades de la empresa y/o a las necesidades y deseos de sus consumidores.

Es importante relatar una breve historia de la empresa y de sus productos. Es el momento de describir el producto que se pretende promover con el Plan de Marketing. Se debe incluir una perspectiva histórica y su evolución, así como una descripción de los resultados obtenidos por la empresa y por sus productos.

Solamente mediante un análisis de la empresa y de sus productos desde una perspectiva histórica se pueden establecer las líneas maestras que servirán para el futuro de la empresa.

Se debe describir el organigrama organizativo de la empresa. Hay que analizar si el departamento de marketing tiene los suficientes medios para implementar eficientemente el Plan de Marketing.

Es necesario entender las relaciones existentes entre el departamento de Marketing y el resto de la empresa. En teoría todas las áreas de marketing deben depender directamente del Director General de la Compañía. Esto significa que las decisiones del Director de Marketing influirán en las ventas, precios, productos, distribución, publicidad, promoción, etc.

Antes de intentar implantar un Plan de Marketing se debe estar seguro de que el departamento de marketing posee los medios adecuados y tiene la capacidad de llevarlo a cabo. De no ser así, este es el primer objetivo que debe tener el departamento de marketing.

- **Análisis del Mercado Objetivo: Consumidores**

“La definición del mercado objetivo, o lo que es lo mismo, saber a quién está dirigido el producto o servicio es el paso más importante en el análisis de la empresa. No puede realizarse un marketing efectivo sin un conocimiento preciso del consumidor actual y potencial.

Es habitual realizar una segmentación del mercado; es decir, clasificar a los consumidores según alguna característica tal como edad, nivel de vida, diferentes usos del producto, etc. El resultado final de la segmentación es que una empresa puede enfocar sus recursos hacia un grupo de consumidores que tengan características similares, o diferenciales, en lugar de intentar vender todos los productos a todos los consumidores.

Se deben comparar los resultados obtenidos para nuestra empresa, con los datos para el mercado global; esto permite determinar si el consumidor de la empresa es diferente del consumidor genérico del mercado en el que la empresa se mueve. Las coincidencias y las diferencias pueden ser importantes para la determinación de estrategias futuras.

El método tradicional para definir grupos de usuarios es el basado en factores demográficos, que pueden constituirse para cada usuario o para cada unidad familiar. Para determinados productos, más significativos que los factores demográficos son la manera de comprar el producto o el uso que se le da. Esto proporciona la oportunidad de segmentar a los consumidores en base al uso del producto.

Hay veces que hay que distinguir entre consumidores primarios y consumidores secundarios. Los primarios son los que realizan la compra y son, por tanto, los más importantes a estudiar. Los secundarios influyen en la decisión de compra aunque no la realicen. Habitualmente se estudia sólo a los consumidores primarios; esto puede ser un grave error ya que los secundarios representan en muchas ocasiones el mercado de futuro.

- **Análisis del Mercado Objetivo, Clientes Industriales**

Las empresas que venden a otras empresas, tienen típicamente muy pocos clientes; además cada cliente industrial genera unas compras muy superiores a las que realiza el consumidor típico promedio. Al igual que con productos destinados a consumidores, es necesario segmentar el mercado para determinar el tipo de empresa más rentable y que tiene más potencial.

Algunos criterios a utilizar para segmentar el mercado industrial pueden ser: volumen de ventas de la empresa, número de empleados, aplicación o uso del producto, estructura orgánica, localización geográfica, etc.

Para los consumidores industriales es muy importante estudiar quien realiza la compra, quien toma la decisión final y quien tiene influencia en la decisión. Se debe, por tanto, estudiar cómo se llega a la decisión de compra, los criterios de compra, el proceso utilizado, etc. Típicamente, los responsables de tomar la decisión de compra constituyen el mercado primario, y las personas con influencia en la decisión son el mercado secundario.

- **Análisis de Ventas**

Los datos de ventas pueden analizarse de muchas formas. La clave es desglosar las ventas en segmentos para llegar a entender claramente lo que está ocurriendo con la empresa en comparación con la industria o el mercado total.

Se trata, como en otras partes del análisis de la empresa, de construir varias series de datos. Los datos de la empresa por sí solos no significan nada, los datos actuales comparados con los de los años precedentes o comparados con los datos del mercado global constituyen la base para la toma de decisiones útiles.

- **Conocimiento y Características del Producto**

Un incremento en el conocimiento del producto y de sus características por parte del público, se traduce en un aumento de las ventas; por tanto, el conocimiento del producto es un importante termómetro del éxito futuro.

Normalmente, los datos correspondientes deben buscarse a través de información primaria, es decir, construida especialmente para la empresa. Es posible obtener esta información de dos modos: sin ayuda o, con ayuda. Se considera más importante la primera que consiste en preguntar al público sobre nombres de productos o marcas. En el segundo caso se le pregunta al cliente por el producto o marca que le es familiar después de mencionarle una lista de productos competidores.

Las características que posee un producto depende de la visión que tengan los consumidores del mismo. Es fundamental conocer los logros y los defectos que según la opinión del público tenga el producto. Además, hay que buscar los atributos que son más importantes para el público y estudiar la manera en como nuestra empresa los afronta en comparación con la competencia. De este modo, podemos detectar necesidades que nadie está aprovechando, teniendo la oportunidad de hacerlo antes que los competidores.

#### Ratios y Hábitos de Compra

Se deben estudiar los ratios y los hábitos de compra para saber donde, como y quien compra los productos de la empresa.

Hay que estudiar además la zona geográfica del producto. Con esta información es posible describir mercados nuevos que se ajusten mejor al producto.

La fidelidad a la marca es otro factor a tener en cuenta. Si un consumidor usa sólo un producto de una categoría, entonces, es fiel a la marca. Lo contrario se produce si utiliza varios productos similares.

Los hábitos de compra, como la frecuencia de compra, también deben estudiarse. Aparte de la frecuencia de compra se debe analizar si la decisión de compra se realiza espontáneamente en el lugar de compra, o si por el contrario la decisión de compra es anterior. Otra área importante de



investigación es la prueba del producto. Hay que estudiar el porcentaje de usuarios que han probado el producto, el porcentaje que ha repetido, los motivos, etc.

- **La Distribución**

La distribución es la forma de hacer llegar el producto al consumidor. Hay que determinar el método de distribución usado con mayor éxito en el mercado, por los competidores y por nuestra empresa, sin embargo, el concepto de distribución es diferente según el tipo de empresa:

- **Venta al por Menor:** Si se vende al por menor hay que saber como y donde se vende el producto en relación con los competidores. Hay muchas formas de distribuir el producto a los consumidores, debiendo conocer los métodos de distribución que están en crecimiento o en descenso y sus ventajas y desventajas.
- **Hay que estudiar el canal apropiado:** tiendas genéricas, tiendas especializadas, ventas por correo, en línea, etc. La distribución geográfica merece un estudio detallado, hay que situar correctamente los almacenes, deben tener buen acceso, y se debe calcular el número y tamaño óptimo.
- **Venta por Lotes:** Las empresas que venden por lotes no comercializan directamente al usuario final, sino que utilizan intermediarios. Aun en este caso, hay que estudiar el canal apropiado, el tipo y número de intermediarios, su distribución geográfica, su

tamaño, la posición del producto en el punto de venta, el método de venta, etc.

- Venta al por Mayor: La venta se realiza a otras empresas o a distribuidores. Hay que evaluar los diferentes canales y sus tendencias, la zona geográfica, el método de venta, el personal de venta, etc.

- **El Precio**

El precio es un elemento esencial del proceso de Marketing. Un precio excesivamente alto puede propiciar la aparición de competidores. Por el contrario, un precio muy bajo puede dañar la imagen del producto ya que el consumidor pensará que se le vende mala calidad.

El análisis de la empresa debe considerar fundamentalmente cuatro aspectos sobre el precio:

- El precio en relación a los competidores.
- La distribución de las ventas según el precio en relación a los competidores.
- La elasticidad del precio para el producto estudiado; es decir, si ante un aumento del precio las ventas disminuyen; o si por el contrario, las ventas se mantienen básicamente constantes ante una variación del precio.
- La estructura de costos del producto

Normalmente un cambio en los precios de un competidor conlleva cambios en los precios de todos los productos en el mercado. Un estudio de los precios y consumos en años anteriores permite estimar la demanda, siendo la información básica para tomar decisiones sobre precios.”<sup>7</sup>

### **MARKETING PROPIO FRENTE A LOS COMPETIDORES.**

“Este punto proporciona una idea del comportamiento de nuestra empresa en cuestiones de marketing frente a los competidores. Este paso obliga a considerar las tácticas y estrategias propias y sus diferencias y similitudes con respecto a las de la competencia.

Se debe revisar la empresa propia y los competidores en términos de ventas, mercado objetivo, posicionamiento, objetivos y estrategias de marketing, producto, precio, distribución, técnicas de venta, promoción, servicio al usuario, publicidad, etc. Los datos de los años anteriores proporcionan una buena ayuda para proyectar técnicas en el futuro.

El análisis de los competidores no es fácil de completar, ya que es difícil obtener información acerca de ellos. De todos modos, es posible utilizar información secundaria. Se puede comprar productos de la competencia, así se podrán descubrir innovaciones y métodos nuevos para nosotros. No hay que olvidar que una de las mejores formas de obtener información sobre los

---

<sup>7</sup> LOPEZ, OZUN. “Introducción a la investigación de mercados”.

competidores es utilizar información primaria. Es aconsejable observar tendencia en:

- Niveles de conocimiento de los productos de la competencia respecto a los nuestros.
- Cuotas de mercado de los competidores respecto a nuestra empresa.
- Ratios de compra por primera vez y de compras sucesivas de nuestro producto respecto a los de los competidores.
- Hábitos de compra de nuestro producto respecto al de la competencia.
  
- **Análisis de la Demanda**

El último paso en el análisis de la empresa es el cálculo de la demanda existente para el producto. Las conclusiones proporcionarán una medida del mercado actual y potencial. Los principales métodos para estimar la demanda son los siguientes:

- Mercado Objetivo: Se define en términos del número de compradores posibles.
- Zona Geográfica: Definida en términos del número de usuarios localizados en una zona determinada.
- Incompatibilidades: Se debe determinar si hay causas que provoquen un menor consumo del producto.

- Compras medias anuales: El análisis de los hábitos de compra, da como resultado las copras medias anuales por consumidor.
- Compras totales anuales: Se obtiene multiplicando el número de consumidores en la zona geográfica por el número medio de compras anuales.
- Factores adicionales: Aquí deben recogerse factores tales como el estado de la economía nacional, las fluctuaciones demográficas, cambios en los estilos de vida, etc.

### **PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES**

Es muy difícil desarrollar un Plan de Marketing sin antes describir y ordenar los datos objetivos encontrados en el análisis de la empresa. Al desarrollar esta parte del Plan, conviene tener en cuenta:

- **Identificar Problemas y Oportunidades**

Cuando se describe un Plan de Marketing, los objetivos y las estrategias surgen directamente de los problemas y oportunidades. Sin embargo, hay que estar seguros de apuntar problemas y oportunidades apropiados para cada sección del análisis de la empresa.

Una forma sencilla de desarrollar el trabajo es identificar para cada paso del análisis de la empresa los problemas y oportunidades correspondientes.

- **Problemas**

Derivan de situaciones de debilidad donde cada situación negativa da lugar a un problema. Existen problemas causados por las debilidades propias y otros debidos a nuestros competidores, ambos deben ser considerados.

- **Oportunidades**

Surgen de situaciones de fuerza. A menudo la combinación de circunstancias da lugar a potenciales situaciones positivas, creando una oportunidad, ante la cual hay que reaccionar ofensivamente.

- **Problema u Oportunidad?**

Muchas veces lo que parece ser un problema es también una oportunidad. Resolviendo un problema es posible que se posea una ventaja diferencial sobre los competidores, los que constituye, de hecho, una oportunidad.

Los problemas y las oportunidades deben ser concisos, explicándolos de manera clara y sencilla, sin mezclarlos. El razonamiento debe utilizar datos claves del análisis de la empresa, lo que permitirá soportar una documentación detallada.

Hay que tener presente que no se trata de buscar soluciones, habrá tiempo más adelante para eso. Es el momento de delimitar los puntos que merecen especial atención, sin intentar solucionarlos.

## **OBJETIVOS DE VENTAS**

“Cuando se intenta plasmar un Plan de Marketing, el primer paso a realizar, es proponer objetivos de ventas. Este es uno de los aspectos más importante y complicados.

Describir los objetivos de ventas es crítico y de gran importancia ya que esta fase determina en gran medida todo el Plan de Marketing; desde estimar el tamaño del mercado, hasta calcular la cantidad de publicidad y promoción precisas, dimensionar el departamento de Marketing, establecer el número y calidad de los canales de distribución y, sobre todo, determinar la cantidad de producto a elaborar.

Puesto que los objetivos de ventas tienen un gran impacto en la empresa, deben ser simultáneamente alcanzables y constituir un reto. En definitiva, deben basarse en una estimación de las oportunidades del mercado, siendo realistas, sin apuntar a metas no realizables que puedan provocar decepción, y sin promover, tampoco, los que son demasiado fáciles de lograr y que no incitan a una mejora continua.

Hay que especificarlos en el tiempo, acotándoles entre un momento de comienzo y un momento de final. Los objetivos a largo plazo son necesarios para planificar la dirección futura de la empresa en áreas como equipamiento, personal y capital. Además, los incluidos en el primer año condicionarán a los del siguiente.

También es preciso que los objetivos sean medibles, lo que supone que puedan ser expresados en término de pesos, o de la moneda legal vigente, y unidades vendidas.

Al desarrollar las metas de ventas no hay que olvidar la existencia de factores cuantitativos y cualitativos. Los primeros son aquellos que pueden ayudar numéricamente a calcular las ventas, siendo bueno comenzar con los datos de los años anteriores. Las tendencias del mercado y de la empresa son los aspectos más importantes a considerar cuando se proyecta para el futuro. Los segundos son más subjetivos, ya que es muy difícil cuantificar cierto tipo de información. Por la tanto, la interpretación de la información subjetiva adicional permite ajustar mejor las ventas. Al diseñar los objetivos de ventas se debe conocer también el nivel de beneficios dentro del segmento del producto comercializado. De este modo los descensos o aumentos en el precio del producto pueden relacionarse con aquellos ya que los precios afectan dramáticamente el volumen de ventas y los beneficios."<sup>8</sup>

### **Diseño de los Objetivos de Ventas.**

En la metodología para construir los objetivos de ventas se emplean técnicas cualitativas y cuantitativas, lo que significa que las ventas se compondrán de datos estimados y datos objetivos:

---

<sup>8</sup> CIFUENTES ALVARO, CIFUENTES ROSA MARIA, SABOGAL NARCIZO. Investigación de mercados. UNISUR.



### **Establecer metas de ventas cuantitativas.**

“Si se dispone de los datos necesarios es conveniente realizar este paso mediante tres métodos diferentes: externo, interno y exceso de gastos. Cada uno de ellos dará lugar a objetivos diferentes, recomendándose utilizarlos simultáneamente para así disponer de tres aproximaciones a la hora de tomar una decisión final.

- Método externo: En primer lugar se buscan los datos de ventas del mercado total para los tres próximos años. Después se estima la cuota de mercado propia para esos tres años. Por último, se multiplica la cuota de mercado por las ventas del mercado total para obtener las ventas propias en los próximos tres años. Las estimaciones del futuro deben realizarse tanto en unidades de producto como en unidades monetarias.
- Mercado interno: En este caso se utilizan datos Internos de la empresa; es decir, en base a las ventas de los años anteriores y estudiando su tendencia se construyen las previsiones de ventas para los próximos años. Primero se estudian los datos de la empresa en su conjunto, después se estudia cada producto por separado. Para terminar, se concilian los datos globales con la suma de los datos parciales.

El siguiente paso es determinar los datos en base al lugar en donde fueron generados, esto es, canales de distribución, puntos de almacenamiento, zonas geográficas, etc.

- Método del exceso de gastos: Para utilizar este método se necesitan los presupuestos de los años anteriores de la empresa. Hay que revisar el costo de las materias primas, márgenes de operación, gastos y beneficios para nuestra empresa, para la competencia y para el mercado en general.”<sup>9</sup>

### **Decidir los Objetivos de Ventas.**

“Una vez aplicados los métodos anteriores hay que elegir los objetivos de ventas. Deben ponderarse los tres métodos, pues uno de ellos puede ser más importante que los otros y recibirá mayor atención. Esto no significa que se pueda prescindir de uno o dos métodos, es esencial emplear los tres por separado para descubrir discrepancias. En este paso el buen juicio es vital.

### **Ajuste Cualitativo.**

Hay que revisar los factores cualitativos que puedan tener impacto en las ventas futuras. Mediante estos factores se incrementan o disminuyen los objetivos de ventas por medio de porcentajes dependiendo del grado estimado de impacto para cada factor cualitativo.

---

<sup>9</sup> CIFUENTES ALVARO, CIFUENTES ROSA MARIA, SABOGAL NARCIZO. Investigación de mercados. UNISUR.

Terminado el proceso de fijación de los objetivos de ventas hay que realizar un breve resumen del proceso utilizado, las presunciones que se han tenido en cuenta y los factores considerados. Cualquier fuente de información utilizada debe incluirse en los apéndices del Plan de Marketing, pues es posible encontrar un mercado objetivo menor de lo esperado, y quizás nuestra empresa no tenga el capital necesario, probablemente haya una competencia mayor de la prevista, puede que la demanda no sea la esperada, etc. Todos estos factores afectan negativamente la previsión de ventas.

En la misma línea, cuando se realicen las fases sucesivas del Plan de Marketing se podrán descubrir factores que afecten la previsión de ventas, y por lo tanto, habrá que tenerlos en cuenta. Finalmente, cuando el Plan de Marketing este en su fase de ejecución hay que presentar especial interés a la ventas producidas hasta el momento actual; así se sabrá si se van cumpliendo las expectativas, pudiendo reajustar, en su caso, las previsiones de ventas para el segundo y tercer año de ejecución."<sup>10</sup>

### **Mercado Objetivo**

"Puesto que los beneficios de la empresa derivan de las ventas, y estas dependen completamente del número de compradores, es fundamental estudiar el mercado objetivo; esto es, saber a quién va dirigido el producto y

---

<sup>10</sup> CIFUENTES ALVARO, CIFUENTES ROSA MARIA, SABOGAL NARCIZO. Investigación de mercados. UNISUR.

como satisfacer sus necesidades ya que esto es la clave del resto del Plan de Marketing.

Como se ha dicho definidos los objetivos de ventas, es necesario determinar a quién va dirigido el producto, esto constituye el estudio del mercado. Es posible concentrar los esfuerzos en un grupo de consumidores con las mismas necesidades y hábitos de compras.

La segmentación es un proceso de selección que divide el mercado total en porciones con características similares, permitiendo realizar las mayores ventas posibles con un bajo costo. El mercado objetivo se determina en primer lugar seleccionando los consumidores actuales y potenciales, y en segundo lugar desglosando el grupo anterior en los segmentos más importantes.

Al segmentar el mercado se determinan los consumidores finales del producto que constituyen el mercado primario. Además, es posible considerar un mercado secundario tal como un segmento pequeño con una tasa de consumo muy grande, otro mercado secundario puede ser un mercado intermedio, o personas con influencia en la decisión de compra.

- **Mercado Primario: Consumidores**

Determinación de los Consumidores: Se debe determinar el mercado primario. Hay que considerar: 1. La cantidad comprada, 2. El tamaño del

mercado, 3. Que elige la competencia como su mercado objetivo y 4. El beneficio esperado en cada mercado considerado.

Si los que compran son diferentes a los usuarios hay que decidir quién constituye el mercado primario; unos u otros, o quizás ambos. Un ejemplo típico lo constituyen los juguetes para niños, los usuarios son los niños, pero los compradores sus padres.

Comparar el mercado objetivo con el entorno: Ahora, una vez que el mercado primario está determinado, se comparan los factores demográficos con el entorno general de la empresa. De esta forma se descubre si es posible modificar el mercado objetivo, siempre con la intención de ampliar el mercado. Aun cuando esto no sea posible, el análisis servirá para descubrir las diferencias entre los consumidores propios y los de la competencia. También se descubrirán los factores por los que se prevé tener éxito y las posibilidades de atraer nuevos sectores de consumidores.

En este punto es importante tener en cuenta el análisis de la empresa (previamente realizado), para descubrir las regiones geográficas con mayor potencial, etc. Esto permitirá ampliar, reducir o simplemente redefinir el enfoque geográfico del mercado objetivo.

Siempre hay que tener presente el mercado actual. Antes de hacer algún cambio hay que estudiar concienzudamente al consumidor actual ya que un cambio en el mercado objetivo puede provocar la pérdida de consumidores.

Comprador fuerte: Se debe comprobar si existe un grupo de compradores que representando menos del 33% realizan más del 66% de las compras. En este caso, tal mercado, constituye el grupo primario. En el mercado de consumidores los factores que describen los compradores fuertes pueden incluir información demográfica, geográfica, de tipos de vida, de uso o hábitos de compra, etc.

Definir cantidad y calidad del mercado objetivo: Habitualmente no existe un grupo fuerte de compradores, una minoría no suele comprar la mayoría de los productos. Si es así, hay que buscar los grupos de consumidores con una tasa de consumo mayor al 110% hasta lograr al menos el 50% de todo el mercado. En algún caso habrá que añadir algún grupo con una tasa menor del 110% para lograr al menos el 50% de todos los consumidores.

Es importante comprender que este proceso de selección es una aproximación que no debe considerarse definitiva; siempre hay que asegurar la continuidad de la empresa."<sup>11</sup>

- **Mercado Primario: Clientes Industriales.**

"Determinación de clientes industriales: Se deben conocer los clientes industriales actuales en cuanto a su clasificación industrial; tamaño, geografía, aplicación del producto, estructura organizativa, antiguos y

---

<sup>11</sup> CIFUENTES ALVARO, CIFUENTES ROSA MARIA, SABOGAL NARCIZO. Investigación de mercados. UNISUR.

nuevos usos del producto, etc. Hay que determinar si es mejor concentrarse en los mayores clientes actuales o, si es mejor considerar clientes pequeños pero con gran potencial.

Cientes con gran potencial: Después de redefinir el actual mercado objetivo para explotar su potencial de compras, hay que comparar el mercado propio con una clasificación de industrias para seleccionar aquellos clientes con mayor potencial. Tanto si ya son clientes nuestros como si no, los clientes con fuerte potencial son fundamentales y requieren un trato especial.

Definir el proceso de decisión: Una vez que los clientes industriales actuales y potenciales están segmentados, se determinará la secuencia del proceso de decisión y el criterio de compras; para esto es necesario saber quien realiza la compra, y si lo hace individualmente o en compañía.

- **Mercado Secundario: Consumidores y Clientes Industriales**

Concluido el proceso de determinar el mercado primario se debe prestar atención al mercado secundario:

Consumidores: En el estudio del mercado primario se habrán descubierto grupos de usuarios con una tasa de uso muy alta pero pequeño en cantidad por lo que no estarán incluidos en el mercado primario. Estos grupos minoritarios forman parte de los consumidores secundarios. El

resto del mercado secundario lo constituyen los grupos de influencia, que sin ser usuarios tienen gran influencia en las decisiones de compra.

Cientes industriales: En este caso, el mercado secundario está constituido por empresas que sin ser grandes compradores mantienen un alto potencial de compras. Además, en algunos casos se incluyen a los intermediarios como parte del mercado secundario."<sup>12</sup>

## **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Los objetivos y estrategias forman el corazón del Plan de Marketing. Los objetivos describen qué debe conseguirse para lograr la previsión de ventas, las estrategias describen cómo deben enlazarse los objetivos.

Los objetivos y estrategias se desarrollan revisando las previsiones de ventas, el mercado objetivo, los problemas y las oportunidades. Hay que tener presente que aunque esta sección no necesita mucho esfuerzo en cuanto a búsqueda de información o cálculos, sí se requiere mucho tiempo de reflexión. Aquí se marca la diferencia de la empresa; las ideas innovadoras resultan importantes en este punto.

### **Objetivos de Marketing.**

"Un objetivo de marketing indica algo que debe lograrse. Diferenciar objetivos de estrategias no es siempre fácil, es una fuente de confusión muy

---

<sup>12</sup> LOPEZ, OZUN. "Introducción a la investigación de mercados".



usual, incluso para personas de empresa. Para diferenciar ambos conceptos hay que tener en cuenta que un objetivo de marketing debe:

- Ser específico
- Ser medible
- Referirse a un periodo de tiempo limitado
- Afectar el comportamiento del mercado objetivo

Los objetivos de marketing deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento; pudiendo dividirse por tanto en dos categorías: usuarios actuales o nuevos, dentro de cada uno de ellos pueden idearse varios objetivos.

- **Usuarios actuales.** Los objetivos básicos son: a) Retener los actuales usuarios, tanto desde el punto de vista del número de usuarios como de compras realizadas; y b) Incrementar las compras de los usuarios actuales, consiguiendo más compras en un periodo de tiempo, vendiendo más cantidad de producto o vendiendo productos con más margen de beneficio.
- **Nuevos usuarios.** Sus objetivos básicos son: a) Incrementar el número de nuevos clientes; y b) Conseguir la fidelidad de los nuevos clientes.

Ya se ha dicho más arriba que para desarrollar los objetivos de marketing primero hay que revisar los objetivos de ventas, el mercado objetivo, los

problemas y las oportunidades. Este análisis proporciona las líneas maestras para construir objetivos de marketing realistas.

- **Revisar los objetivos de ventas:** Los objetivos de ventas determinan los parámetros necesarios para definir los objetivos de marketing. Hay que revisar las razones por las que se estimaron los objetivos de ventas a la baja o se han mantenido. Los motivos para establecer objetivos a la baja quizás se encuentren en una lata competencia, en pérdida de clientes o por razones coyunturales. Todos los motivos encontrados deben tenerse en cuenta a la hora de fijar objetivos de marketing.
  
- **Revisar el mercado objetivo:** El mercado es la fuente de información precisa para fijar objetivos de ventas, tanto para los usuarios existentes como para los nuevos. Todo objetivo de marketing hará referencia al comportamiento del mercado, por lo que es fundamental su estudio.
  
- **Revisar los problemas y oportunidades:** Los problemas y oportunidades descritos anteriormente son fundamentales para establecer los objetivos de marketing. Resolviendo los problemas o explotando las oportunidades obtendremos las ideas básicas para plantear los objetivos de marketing.

- **Formular objetivos racionalmente:** Teniendo en cuenta todos los factores descritos en los pasos anteriores se llega al punto de definir los objetivos de marketing. Hay que ser lógico y racional; por ejemplo, no se puede pretender fijar unos objetivos de marketing que sean compatibles con el mercado objetivo.
- **Típicamente se establecen objetivos a corto y largo plazo.** Los objetivos de marketing reflejan las diferencias entre los diversos tipos de empresas. Una empresa que se dedica a la venta por menor, una empresa con productos masivos, una empresa que comercializa a otras empresas, tendrán necesariamente objetivos de marketing muy diferentes.

## ESTRATEGIAS DE MARKETING

“Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.

Los objetivos de marketing tienen un ámbito muy estrecho, se relacionan con el comportamiento del consumidor. Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Marketing. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un "Marketing Mix" específico: producto, precio, plaza, promoción, merchandising, publicidad, etc.

- Crear nuevos mercados o ampliar la cuota de mercado: Una decisión estratégica crítica que debe tomarse es, si se prefiere crear un nuevo mercado o bien se elige ampliar la participación actual. Para responder a esta cuestión es conveniente tener conocimiento del producto y su ciclo de vida.

Con un producto nuevo puede ser más conveniente crear un nuevo mercado, ya que usualmente, quien entra en primer lugar mantiene una gran participación en el mercado cuando entran competidores. De todas formas, es más fácil ampliar la cuota de mercado que crear un nuevo mercado.

Las estrategias generales más comunes son:

- **Estrategias nacionales, regionales y locales:** Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos.
- **Estrategias estacionales:** Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Aquí, el estudio al respecto realizado en el análisis de la empresa debe consultarse. Hay que considerar si se realizará mayor proporción en la temporada de venta alta, si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos, etc.

- **Estrategias competitivas:** Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.
  
- **Estrategias del mercado:** Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.
  
- **Estrategias del producto:** Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.
  
- **Estrategias del precio:** Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas. Finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual

fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia.

- **Estrategias de penetración, distribución y cobertura:** Este ítem se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en qué zona deben redoblarse los esfuerzos, si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos, etc.
- **Estrategias del personal de ventas:** Hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan de Marketing. En este caso habrá que calcular ratios de ventas; si fuese necesario deben crearse lazos entre ventas y marketing.
- **Estrategias de promoción:** Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del Plan de Marketing fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.
- **Estrategias de gastos:** Estas estrategias detallan la distribución del Presupuesto del Plan de Marketing. Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, gamas,

almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos.

- **Estrategias de anuncios:** Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, si la idea es obtener beneficios a corto o a largo plazo, si se va a diferenciar por razones geográficas, etc.
  
- **Estrategias de publicidad:** Se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere cierta publicidad.
  
- **Estrategias de investigación y desarrollo:** Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores. Un programa disciplinado para iniciar estos cambios es crítico; en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos continuos de ventas. Las estrategias de investigación y desarrollo son el motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa.

El proceso de fijación de estrategias comienza con una revisión de los problemas y oportunidades; hay que mirar con aire creativo, dando múltiples

soluciones para cada problema. Después se revisan los objetivos de marketing y se construyen las estrategias, que deben ser sencillas en su formulación."<sup>13</sup>

## **POSICIONAMIENTO**

Cuando ya está definido el mercado objetivo y se han establecido los objetivos y estrategias, hay que posicionar el producto; es decir, crear una imagen del producto en la mente de los posibles consumidores de manera tal que lo haga diferente a los productos de la competencia.

Sin importar lo que se venda, el posicionamiento es importantes ya que es el pilar básico para crear una imagen: anuncios, promociones, envases, publicidad, gamas de productos, etc. Si se posiciona el producto en todos los aspectos anteriores se logra un efecto multiplicativo.

Un mal posicionamiento puede destruir el producto, por lo tanto se debe intentar posicionar teniendo en mente el largo plazo. Si hay que crear un nuevo nombre para un producto se debe intentar que refleje el posicionamiento elegido.

En la definición de un posicionamiento a largo plazo hay que tener en cuenta el producto que se pretende vender, los deseos y necesidades del mercado objetivo y, finalmente, la competencia.

---

<sup>13</sup> CIFUENTES ALVARO, CIFUENTES ROSA MARIA, SABOGAL NARCIZO. Investigación de mercados. UNISUR.



Los análisis de la empresa, los problemas y oportunidades encontrados, la determinación del mercado objetivo y las estrategias de marketing constituyen la clave para lograr un correcto posicionamiento. Hay que revisar los puntos fuertes y débiles del producto para ver como diferenciarse de la competencia. En todo caso, siempre hay que buscar aspectos que los consumidores puedan percibir.

- **Tipos de posicionamiento**

“ **Mediante diferencias en el producto:** Es posible destacar las diferencias que tenga el producto para alcanzar una posición distinta a la de la competencia. Las diferencias en el producto pueden copiarse fácilmente, aunque si, el posicionamiento se basa en algo intrínseco al producto ya no es tan sencillo.

**Mediante una característica clave:** Es necesario preguntarse qué beneficios ofrece el producto para que el consumidor lo encuentre excepcional. No se trata de construir nuevas características, sino más bien, resaltar alguna que no esté explotada.

**A través de los consumidores del producto:** Se puede posicionar el producto ofreciendo un lugar, un producto o servicio especial para un grupo determinado de consumidores.

**Mediante el uso:** Muchas veces se puede posicionar teniendo en cuenta cómo y dónde se usa el producto; es decir, prestando atención al uso que se le da al producto.

**Contra un categoría:** En este tipo de posicionamiento se trata de crear un concepto enfrentado a una categoría de productos ya establecida.

**Contra un Competidor:** Se pretende colocar el producto enfrentado al de uno o varios competidores. Este método puede resultar satisfactorio a corto plazo.

**Mediante asociación:** Suele ser efectivo cuando no se dispone de un producto claramente diferente a los de la competencia. Se trata de asociar el producto a algo que tenga ya una posición bien definida. Este método puede realizarse con bajo costo.

**Con un problema:** El posicionamiento de este tipo pretende presentar al producto como una solución a un problema existente; no hay que cambiar el producto, sino enfocarlo de tal modo que se descubra su utilidad ante un problema actual.

- **Métodos para posicionar el producto**

Conocidos los diferentes tipo de posicionamiento hay que evaluar el enlace del producto con el mercado objetivo en relación con los competidores para conseguir una posición específica.

**Posicionamiento mediante adaptación:** En este método se posiciona el producto adaptando la ventaja diferencial que posee a los deseos y necesidades del mercado objetivo. Se deben realizar cuatro pasos:

**Analizar a los competidores**

- Buscar las diferencias, positivas y/o negativas
- Enumerar las características del mercado objetivo en términos de deseos y necesidades
- Adaptar el producto al mercado.

**Posicionamiento mediante planificación:** Se estudian las características del producto que son importantes para el mercado objetivo, ordenando todos los productos según las mismas. Este tipo de planificación es interesante cuando se dispone de información cuantitativa del mercado. Las ideas preconcebidas acerca de mercado objetivo pueden diferir notablemente de los datos obtenidos a través de la información primaria. Aun cuando no se disponga de este tipo de información, el método puede utilizarse con las estimaciones propias del mercado.

Este método consta de tres pasos:

- Listar en orden de importancia las características del producto genérico
- Cuantificar cada producto en las características del punto anterior

- Revisar la posición que ocupa nuestro producto en los atributos más importantes una vez que el mapa de posicionamiento está completo.

Cuando se ha determinado cómo se pretende que el mercado objetivo perciba el producto, se está en disposición de desarrollar las estrategias de posicionamiento. Es conveniente considerar más de un método de posicionamiento para después elegir el que mejor refleje el producto en comparación con la competencia. Todas las alternativas relacionaran producto, competencia y mercado objetivo, pero cada alternativa se fijará más en un factor que en los demás.

1. Un posicionamiento sencillo proporcionará una dirección clara para la gestión de todas las variables claras del marketing operativo. Un cambio dramático en el posicionamiento debe considerarse meticulosamente. Una vez que se ha establecido la nueva posición hay que intentar retener el máximo número de consumidores actuales."<sup>14</sup>

## **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

“Finalizado el análisis y fijado los objetivos del Plan a nivel de la corporación o de las unidades de negocio, es necesario desarrollar la Estrategia Funcional de Marketing, caracterizada por ser preferentemente

---

<sup>14</sup> CIFUENTES ALVARO, CIFUENTES ROSA MARIA, SABOGAL NARCIZO. Investigación de mercados. UNISUR.

descentralizada a nivel de unidad de negocio y por la naturaleza externa de su desarrollo. La esencia de la función es entender las necesidades del consumidor, potenciar nuevas necesidades y monitorizar su comportamiento.

Las decisiones que se deben tomar se refieren a por una parte a la elección del marketing mix: decisiones sobre producto, precio, distribución y promoción. Por otra parte a las medidas y evaluación de la distancia entre objetivos y realizaciones en términos de las ventajas competitivas previstas. Al establecer el Plan de Marketing no se debe olvidar la referencia al despliegue funcional de los competidores ( inteligencia externa). A pesar del carácter externo de la función de marketing se debe asegurar también la coordinación con las otras funciones (inteligencia interna). No conviene minusvalorar la importancia de estas dos dimensiones de la estrategia funcional. La gran ventaja competitiva de la industria japonesa radica, precisamente, en anteponer coordinación a especialización funcional. La rotación periódica de sus directivos funcionales enriquece su cultura de empresa evitando el aislamiento funcional. Como consecuencia, la empresa japonesa reduce en un tercio el tiempo que en la empresa europea o norteamericana transcurre entre el desarrollo de un producto y su colocación en el mercado.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

## **PRODUCTO, MARCA Y ENVASE.**

“Definida la posición del producto, hay que analizar si éste cumple las expectativas esperadas. El producto, la marca y el envase son los elementos más importantes del marketing mix; ellos hacen realidad el posicionamiento elegido. El producto, su marca y su envase se identifican como una única entidad y es por lo que ambos factores se consideran en un único aparatado.

Antes de realizar esta parte del Plan de Marketing hay que revisar las direcciones propuestas por los problemas y oportunidades y las estrategias de marketing que afectan al producto, marca y envase. Si el Plan de Marketing no se realiza para promover un nuevo producto o para modificar un producto existente no es necesario incluirlo en el plan.

- **Producto**

En el caso de bienes de consumo, venta al detalle y ventas a clientes industriales, el producto es un objeto tangible que se vende a consumidores. Sin embargo, para empresas de servicios el producto toma la forma de un objeto intangible, de un servicio; en este caso el producto es un beneficio futuro o una promesa futura. La palabra "producto" engloba por tanto los dos conceptos: bien y servicio.

**Atributos del Producto.** Se debe prestar especial atención a si existe una necesidad o una oportunidad para modificar el producto, crear nuevos productos o extender la línea actual de productos. A este respecto es importante determinar los atributos fundamentales para los consumidores y

la ventaja diferencial que posee nuestro producto. Si existen aspectos negativos para éste, hay que desarrollar objetivos y planes para contrarrestar dicha situación.

**Segmentación del Producto.** El objetivo de la segmentación del producto es satisfacer las necesidades específicas del consumidor considerando factores demográficos y de estilo de vida. Una posibilidad es ofrecer diferentes tamaños en relación a diferentes usos del producto.

Otra vía de segmentación es utilizar diferentes características del producto para atraer diferentes mercados objetivos. Habitualmente, un producto nuevo no necesita segmentarse mucho, pero cuando aumenta la competencia la segmentación es esencial.

**Innovación del Producto.** Otro aspecto importante en el análisis es el relativo a las innovaciones técnicas. El futuro será de quien preste atención continua a los cambios de los deseos y necesidades del consumidor y les haga frente. Pueden distinguirse cuatro tipos diferentes de innovación: 1) nuevos usos para producto viejos; 2) mejoras del producto; 3) extensión de una línea de productos y 4) nuevos productos.

**Costos del Producto.** Finalmente deben analizarse los costos de los productos. Si existen formas de producir o comercializar mejor el producto hay que explotárselas; así se podrá ser más competitivo en el precio o se podrá introducir un nuevo producto a menor precio.

### **Desarrollo de un Plan para el Producto.**

Lo primero es establecer los objetivos para el producto, para ello es posible fijarse en uno o más de los cinco aspectos siguientes:

- Desarrollar nuevos productos.
- Desarrollar líneas nuevas para una marca existente.
- Desarrollar nuevos usos para productos existentes.
- Mejora de productos.
- Encontrar vías más eficientes para producir o vender el producto.

Además de considerar uno o varios de los factores anteriores, habrá que incorporar aspectos específicos relativos a la distribución.

Establecidos los objetivos del producto, hay que fijar los planes; es decir, cómo se enlazan construyendo un marco genérico que englobe todos aquellos.

- **Marca**

La marca es el nombre del producto, servicio o empresa. Los consumidores asocian el producto a la marca; por esta razón el nombre debe ayudar a comunicar el posicionamiento del producto.

**Desarrollo de una Marca.** La selección de un nombre para un producto es una operación delicada. Es preferible utilizar un procedimiento que en términos generales consistirá en:

- Establecer los objetivos de la marca.



- Establecer el Plan de Marca.
- Establecer una lista de propiedades para la marca.
- Selección del nombre.
  
- **Envase**

El envase protege al producto, muestra sus características y es la imagen del producto. La importancia de un buen envase es conocida por los expertos en marketing pues ayuda a que los consumidores conozcan el producto, ya que debe llamar su atención y debe diferenciarse de los envases de la competencia.

El envase debe anunciar el nombre del producto o la identificación de la gama, debe comunicar las ventajas del producto de una forma clara y sencilla. El color elegido debe encajar con el posicionamiento del producto y debe ser conveniente para el usuario.

También conviene tener en cuenta que una idea creativa de envase puede solucionar muchos problemas que no pueden eliminarse mediante otras áreas del marketing. El tamaño y forma del envase pueden promover a mantener un gran stock de producto.

**Desarrollo de un Plan para el Envase.** Los factores a considerar para elegir un envase son muchos, los principales son:

Dar a conocer el producto en el punto de venta.

Comunicar características del producto y su posicionamiento.

Generar un impulso de compra.

Proporcionar protección para el producto.

Proporcionar un fácil uso del producto.

Comunicar ofertas promocionales.

Tener un tamaño, forma, color y diseño convenientes.

Debe tenerse en cuenta que el envase es un medio de comunicación con el usuario del producto, no solamente un medio para proteger el producto.

- **Precio**

El precio es la herramienta de marketing para la que es más difícil realizar un Plan. La fijación del precio del producto es crítica ya que debe ser lo suficientemente alto para cubrir los costos y conseguir un beneficio, y deber ser suficientemente bajo como para ser competitivo. El Plan para el Precio, requiere flexibilidad, disciplina y juicio para lograr ser competitivo, complementar la posición del producto y maximizar ventas y beneficios.

Se puede definir el precio como el valor monetario del producto. Hay muchas factores que afectan el precio del producto, tales como:

**Costos.** El costo de un producto es usualmente el factor que más afecta el precio de venta. El costo viene dado por: materiales necesarios para la fabricación, costos de fabricación, de distribución, de marketing, de ventas,

etc. Hay que calcular todos los costos para fijar un precio que los cubra y proporcione beneficios.

Los costos pueden clasificarse en fijos y variables; los costos fijos son los que se producen independientemente de la cantidad del producto vendido; los costos variables son proporcionales a la cantidad del producto vendido. Una política agresiva de precios debe asegurar que se cubran los costos variables, de otro modo sería conveniente revisar la viabilidad del producto. De todas formas una política tan agresiva solo puede mantenerse a corto plazo, en el largo plazo se debe asegurar que el precio cubra tanto los costos fijos como los variables y proporcione un beneficio adecuado.

**Competencia.** Un cambio en los precios de la competencia causa movimientos relativos en todo el mercado. Un estudio de precios a largo plazo permite estimar la demanda.

**Tipo de Producto.** El tipo de producto ocasiona grandes diferencias en las decisiones sobre precios. Un producto puede ser nuevo o estándar; en el primer caso se tiene más libertad en el precio, dando lugar a un posicionamiento determinado. En el segundo caso, y debido a que ya existe mucha competencia en el sector, los precios prácticamente vienen fijados por el mercado.

**Momento del Ciclo de Vida.** Muchos productos describen un ciclo de vida; conociendo donde se encuentra el producto actualmente, se puede predecir la estructura de precios de la competencia.

**Elasticidad de Precios.** Hay falta de elasticidad en los precios cuando la demanda permanece estable ante variaciones en los precios; generalmente se debe a la falta de productos sustitutos. En todo caso, es fundamental estudiar la elasticidad de los precios para saber si pueden lograrse más beneficios aumentando los precios o no.

- **Desarrollo de un Plan para el Precio**

La fijación de un precio adecuado se compone de dos pasos: fijar los logros a alcanzar con los precios y establecer las alternativas de precios.

Los objetivos de precios se describen en términos de precio bajo, alto o en paridad; precios diferentes según zonas geográficas y precios variables en el tiempo;

**Precio bajo, alto o en paridad.** Revisando las estrategias de marketing y los problemas y oportunidades relativos al precio hay que decidir entre una de las siguientes posibilidades: precio bajo, precio alto o paridad en el precio.

- **Los motivos del precio bajo, suelen ser:**

Expandir el mercado;

Provocar que nuevos usuarios prueben el producto;

Gran elasticidad de precios, se pueden aumentar los beneficios disminuyendo los precios;

Reforzar estrategias competitivas, frecuentemente en un mercado maduro;

Contrarrestar políticas agresivas de precios de la competencia, y

Construir una barrera de entrada alta.

- **Precio alto. Motivos a tener en cuenta:**

Necesidad de recuperar rápidamente las inversiones realizadas;

Acumular beneficios para cubrir costos de investigación y desarrollo, de esta manera se podrá mejorar el producto;

Reforzar una imagen de calidad;

Si no hay elasticidad de precios;

El producto está en su fase de introducción, hay pocos competidores y el producto presenta una ventaja diferencial;

Se pretende maximizar beneficios y no tanto las ventas;

El producto tiene un ciclo de vida muy corto, y el producto es difícil de copiar o reproducir o tiene patentes de protección.

**Paridad en el precio.** Esta opción puede elegirse cuando el producto tiene características superiores a los de la competencia; al disponer de esa ventaja diferencial el precio se fija al nivel de la competencia. Otro motivo

puede ser cuando se ofrecen ventajas adicionales en cuanto a servicio, garantía, canales de distribución, etc.

**Precios diferentes según zonas geográficas.** Muchas veces no se opta por una estructura de precios uniforme en todo el país. Un mercado puede tener mucha más competencia y necesita precios más bajos, o puede optarse por disminuir los precios para aumentar la cuota de mercado en alguna zona geográfica.

**Precios variables en el tiempo.** Hay que decidir si la estructura de precios será fija durante todo el periodo de tiempo o si sufrirá cambios. Hay que recordar que el precio es una herramienta para poner en marcha estrategias de marketing y está ligado a la consecución de beneficios.

Una vez que se han establecido los objetivos de precios hay que elaborar las alternativas para el precio; para ello deben tenerse en cuenta las estrategias de marketing, los problemas y oportunidades y la estructura de costos (fijos y variables).

- **Distribución**

La distribución se considera como una herramienta más del marketing. Hasta ahora se ha prestado atención al desarrollo de planes para persuadir al consumidor de que compre el producto. La distribución se preocupa por hacer que el producto esté accesible para cubrir la demanda provocada.

Se define la distribución como la transmisión de productos y servicios desde el productor hasta el usuario. Para desarrollar un Plan de Distribución hay que considerar los siguientes factores: penetración o cobertura del mercado, tipo de mercado, geografía y tiempo.

**Penetración o cobertura del mercado.** Hay que estudiar cuantos almacenes o puntos de distribución existen, cual es su área de influencia. Ante estos datos se podrá pensar en abrir nuevos centros de distribución si es que actualmente no se cubre todo el mercado deseado. Por el contrario, si debido a una mala planificación anterior existen más centros de distribución de los necesarios para abastecer el mercado, se debe pensar en cerrar alguno(s) de ellos.

**Tipo de mercado.** Hay que buscar las tendencias en que la empresa pueda obtener una ventaja diferencial. No hay que olvidar que el precio, el tipo de producto y el momento del ciclo de vida de éste, afectan el canal de distribución.

Si el producto es nuevo y todavía está en fase de prueba, los niveles de producción serán bajos y se precisarán canales de distribución específicos y limitados. Incluso, el producto puede requerir personal de venta concreto debido a su complejidad y novedad. En esta situación se debe estudiar primero el tipo de vendedores necesario antes de establecer objetivos de distribución.

Cuando el producto ya está establecido, los niveles de producción serán elevados y el uso del producto estará estandarizado; como consecuencia no se necesitará un procedimiento especializado de venta. Puede ser apropiado utilizar autoservicios o venta en máquinas automáticas este es un medio de distribución en que el consumidor realiza la compra sin necesidad del vendedor.

Existen muchos tipos de distribución, debiendo estudiar qué canales, de entre los más apropiados para el producto, tienen mayor volumen de ventas y cuales tienen un mayor crecimiento; después se listan las características de cada tipo de distribución en función de la segmentación del mercado, del servicio postventa, del precio, para si poder elegir el canal más apropiado.

**Geografía.** En el análisis de la empresa se ha estudiado el mercado objetivo por zonas geográficas; esta información debe considerarse aquí para analizar los canales más adecuados en las diferentes regiones de venta. Si el potencial de compra de una zona geográfica es notablemente superior al resto, debe estudiarse una distribución específica.

**Tiempo.** El producto puede no consumirse por igual en las diferentes épocas del año; cuando se produce esta situación se debe prever una distribución adecuada en el momento más desfavorable. En este punto, los planes de distribución deben considerar una planificación a medio / largo plazo.



## **Desarrollo de un Plan de Marketing para la Distribución**

- El primer paso consiste en establecer objetivos cuantitativos de distribución para los cuatro factores anteriores: penetración, tipo de mercado, geografía y tiempo.
- El segundo paso consiste en establecer diversas alternativas de distribución, teniendo en cuenta la venta al por menor y empresas de servicios y la venta al por mayor y empresas con clientes industriales.

- **Personal de Ventas**

Es necesario estudiar el personal de ventas y el programa de ventas, ya que ambos factores constituyen el contacto día a día de la empresa con el consumidor. Para las empresas que venden fundamentalmente a clientes industriales, el personal de ventas incorpora el factor humano en el marketing mix. En todo caso, el personal de ventas es la unión fundamental entre la empresa y su mercado objetivo.

El tema del personal de ventas hace referencia a todas las operaciones que se llevan a cabo en el punto de venta, oficina, almacén u otros entornos como la venta puerta a puerta, el tele marketing, etc. Esto incluye la contratación y la dirección del personal de ventas, la gestión del stock en el punto de venta, la preparación del producto para la venta, así como la presentación y mantenimiento del producto, el trato hacia el cliente, etc.

Algunos factores que afectan al personal de ventas y que hay que tener en cuenta son:

**Detallista y empresas de servicios.** En este caso hay que determinar ratios de ventas realistas y alcanzables. Hay que calcular un objetivo en cuanto al porcentaje de clientes que realizan la compra frente a los que no llegan a efectuarla. Si se trata de una empresa de servicios, un objetivo puede consistir en el número de clientes servidos frente a los que representan posibilidades de compra. Si se dispone de información primaria se deben construir los ratios anteriores de la propia empresa y de la competencia durante cada año; así se obtiene la tendencia que puede plasmarse en los ratios de venta del Plan de Marketing.

Adicionalmente, los detallistas y las empresas de servicios deben tener en cuenta el comportamiento del cliente al establecer su personal de ventas y plan de operaciones. Si se determina que el cliente compra más fácilmente después de una demostración o degustación del producto, hay que considerar esa posibilidad en el Plan de Operaciones. Otro factor importante es la presión que se pretende efectuar sobre el comprador en el punto de venta, se puede implantar un autoservicio o se puede decidir otorgar una comisión a los vendedores. En el primer caso el consumidor se sentirá libre a la hora de decidir; en el segundo caso el personal de ventas intentará presionar al cliente para que efectúe la compra.

Si el producto es muy técnico, el comprador deseará una mayor información y así mismo, una técnica de venta más profesional. Los hábitos de compra, el tipo de producto y el tipo de comprador, determinan el procedimiento adecuado de venta.

**Mayoristas y empresas con clientes industriales.** Al diseñar el personal de ventas hay que pensar en mercados intermedios. Se considerará otro tipo de información medible: el número de llamadas telefónicas, número de demostraciones realizadas, número de congresos o exposiciones, etc. Este tipo de parámetros proporciona una orientación en cuanto a la fuerza de ventas y constituye una ayuda cuando se analizan los resultados obtenidos por el personal de ventas.

**Los mayoristas utilizan tres métodos para vender su producto:** método directo, método indirecto, distribuidores y método mixto. La decisión sobre qué método se utilizará se debe tomar después de considerar aspectos como:

**Determinar si el mercado es horizontal o vertical:** Un mercado vertical es el constituido por una o dos empresas; es muy especializado y el número de detallistas es muy pequeño. Se utilizará el método directo, normalmente, ya que la venta depende mucho de las relaciones personales. No obstante, si el mercado es horizontal se preferirá el método indirecto.

**Calidad del producto:** Con un personal de ventas propio se puede controlar la fuerza de ventas, por esta razón las empresas con productos de alta calidad prefieren el método directo.

**El potencial del mercado:** Si se dispone de un único producto con un potencial de ventas limitado, es muy difícil generar suficiente demanda que justifique el costo de un personal de ventas propio.

**Concentración geográfica:** Si el mercado se encuentra concentrado geográficamente es más fácil ir directamente hasta los consumidores; en otro caso se optará por utilizar el método indirecto.

**Aspectos técnicos del producto:** Cuanto más técnico sea el producto, más justificado será disponer de un equipo propio de ventas.

**Producto específico o estándar:** Si el producto es estándar es posible distribuirlo a través de varios canales y aplicar diferentes métodos de ventas.

**Fuerza financiera de la empresa:** El método directo es más caro de llevar a la práctica (aunque puede dar mejores resultados). Como consecuencia la empresa sopesará las diferentes opciones de distribución en cuanto a su costo de implantación.

## **DESARROLLO DE UN PLAN PARA EL PERSONAL DE VENTAS**

**“Establecer criterios para el personal de ventas.** Los criterios del personal de ventas y las operaciones de venta necesarias deben especificarse tanto como sea posible y deben incluir los siguientes puntos:

### **Para Detallistas y Empresas de Servicios:**

Contacto con el cliente, porcentaje de compradores frente al total de personas que se acercaron al establecimiento; Comportamiento del cliente, porcentaje de usuarios a los que se ha convencido para que prueben el

producto o asistan a una demostración; y los ratios de venta específicos para la empresa

### **Para Mayoristas:**

El número y tipo de empresas con las que se precisa contactar a través del equipo de ventas;

El número de pedidos realizados por cada empresa;

Ratios de venta, número de contactos frente al número de ventas;

El volumen del negocio por vendedor; y

Comportamiento de compra específicos como por ejemplo el número de clientes interesados en información sobre futuros productos.

Planes para el personal de ventas. Debe tenerse en cuenta:

- **El entorno de ventas:** Un minorista debe decidir si es más conveniente implantar un autoservicio o si se utilizará venta por teléfono o venta puerta a puerta. Un mayorista puede optar por un método directo, indirecto o mixto de ventas.
- **Los parámetros operativos del equipo de ventas:** Hay que decidir la estrategia en cuanto a remuneración de los vendedores, responsabilidad otorgada, método de pago, etc.
- **Incentivos de venta:** Si se van a emplear incentivos de venta, éste es el momento de describir el criterio a utilizar.

## Desarrollo de Objetivos promocionales

Los objetivos promocionales y los objetivos de marketing son similares ya que ambos se diseñan para afectar al comportamiento humano. La diferencia es que los objetivos de promoción tratan de lograr un incremento de ventas a corto plazo.

Por lo tanto, los objetivos promocionales deben incluir a un incremento de ventas, ser específicos y medibles, ajustarse a un periodo de tiempo limitado, incluir restricciones presupuestarias y previsiones de beneficios y enfocarse para afectar el comportamiento del mercado objetivo.

- **Paso 1: Revisar las estrategias de marketing.** Hay que revisar las estrategias de marketing, poniendo especial atención a aquellas que se constituyeron bajo la perspectiva de la promoción, y también aquéllas que permitan aplicar la promoción como herramienta de trabajo. Una estrategia estacional puede ser realizarse con una promoción.
- **Paso 2: Revisar los objetivos de marketing.** Se revisa cada estrategia de marketing seleccionada en el paso anterior y sus objetivos correspondientes. Para cada objetivos se estudiará la necesidad que se piensa satisfacer y el mercado objetivo.

Si los objetivos de promoción se diseñan teniendo en mente los objetivos de marketing, se asegura una buena probabilidad de éxito.

- **Paso 3: Formular objetivos de promoción cuantificables.**

Combinando los objetivos y estrategias de marketing hay que formular objetivos de marketing medibles. Las consideraciones de tiempo, lugar y cantidad deben incorporarse en la proposición del objetivo de promoción para definirlo lo más específicamente posible.

Las limitaciones de tiempo y lugar deben ser consistentes con las restricciones correspondientes en la estrategia del Plan de Marketing. Además existirá una limitación presupuestaria. La promoción puede utilizarse para abrir el producto a nuevos mercados; en este caso es posible que la promoción implique pérdidas, existiendo no obstante limitaciones presupuestarias. La cantidad de producto a vender durante la promoción debe ser realista. La experiencia acumulada a lo largo del tiempo es la mejor ayuda para decidir si es posible modificar el comportamiento del consumidor a través de una promoción.

Hay que recordar que la promoción es una herramienta del marketing, aunque no la única. Esto significa que no es posible lograr la estrategia prevista a base de promociones.

### **Plan de Promoción y su Ejecución**

Una vez establecidos los objetivos de promoción, hay que formular el Plan que los una. Este debe incluir: 1. Tipo de promoción; 2. el incentivo de la promoción; 3. si se implementará una promoción abierta o cerrada; y 4. el criterio de recompensa.

El primer punto sobre el que decidir, es el tipo de promoción a emplear, pues hay muchos métodos, cada uno con sus ventajas e inconvenientes.

El incentivo de la promoción debe incluir la recompensa para el consumidor. Puesto que la recompensa puede afectar el comportamiento del consumidor, hay que elegir algo que estimule la demanda tanto como sea posible; es decir, que sea apetecible para todos los consumidores.

El costo del premio debe contabilizarse: la idea es promocionar a través de algo que tenga mucho valor para el consumidor pero que no erosione el margen del beneficio. Para el consumidor es prácticamente igual reducir el precio en un 50% u obtener el doble de producto por el mismo precio, sin embargo para la empresa la segunda opción es más conveniente.

Una promoción puede ser abierta o cerrada, existiendo grados intermedios. Una promoción es abierta cuando se ofrece un incentivo adicional por la compra, pero sin requerir ninguna acción adicional por parte del consumidor; por ejemplo, llévase tres y pague dos. Es cerrada cuando se ofrece el premio al consumidor, pero éste debe hacer algo para acogerse a la oferta; un ejemplo puede ser el cupón que el consumidor debe enviar a la empresa.

Una promoción abierta genera más participación de parte de los consumidores. En general, las restricciones reducen el interés de los consumidores, su propensión a la respuesta y la efectividad de la promoción. No obstante, la mayor participación en la promoción abierta hace que sea más costosa. Hay que recordar que una gran promoción no tiene porqué



reducir el beneficio, ya que el descenso en el margen del beneficio puede compensarse con el aumento de ventas.

Las promociones cerradas se emplean para reducir el costo de la promoción o cuando se pretende seleccionar el mercado a un grupo concreto de consumidores.

En cuanto al método de recompensa, la promoción puede recompensarse a través de los medios de comunicación, dentro o junto al producto y por el personal de ventas.

### **Desarrollo del Plan de Promoción**

- **Paso 1: Revisar los Objetivos de Promoción.** Hay que revisar los objetivos de promoción para estar seguro de entender que se pretende conseguir. Se debe tener muy claro a quién va dirigida la promoción y los resultados medibles que se esperan.
- **Paso 2: Revisar los Problemas y Oportunidades.** La revisión de los problemas y las oportunidades aporta ideas para saber qué debe perseguirse al desarrollar el Plan de Promoción.
- **Paso 3: Formular el Plan de Promoción.** El Plan de Promoción debe incorporar los factores ya mencionados: tipo de promoción, el incentivo de la promoción, si se empleará una promoción abierta o cerrada y el criterio de recompensa.
- **Paso 4: Desarrollar Alternativas de Ejecución.** El siguiente paso es desarrollar varias alternativas de ejecución del Plan de Promoción.

Hay muchas formas de poner en marcha el plan elegido, y se debe seleccionar la más conveniente.

- **Paso 5: Calcular el Costo y el Potencial de la Promoción.** Hay que prever los gastos de cada promoción en el Plan de Marketing. Deben incluirse todos los costos asociados con la entrega del regalo al cliente, los gastos en información, etc. No hay que incluir los gastos publicitarios corrientes de la empresa.

La promoción debe sustentarse por sí sola. Esto significa que deben sopesarse los gastos adicionales de la promoción frente al incremento de ventas previsto; si el resultado es negativo debería pensarse en utilizar otro método para incrementar las ventas.

- **Paso 6: Promoción a Largo Plazo.** Una vez desarrollados todos los aspectos del Plan de Promoción hay que pensar en posibles formas de realizarlo. Para cada alternativa se estudiará su rentabilidad económica.

Es el momento de elegir la alternativa que optimice los logros con las limitaciones presupuestarias descritas. La elegir el método de ejecución hay que intentar que las diferentes promociones encajen adecuadamente. Una buena idea es reflejar las diferentes acciones en un calendario para comprobar posibles conflictos.

Los planes de promoción deben realizarse desde el punto de que conseguir los objetivos de promoción no es el resultado final, mas bien se trata de

apoyar a la Estrategia de Marketing General. Teniendo esta idea en la mente, la promoción puede integrarse con éxito en las previsiones del Plan de Marketing a Largo Plazo.

La idea es conseguir diferentes fieles; se comienza con promociones agresivas que logran que el cliente pruebe el producto, se sigue con promociones u otros procedimientos menos agresivos para lograr que el cliente repita hasta llegar al consumidor ideal que adquiere asiduamente el producto a su precio nominal.

De este modo, es necesario educar al consumidor durante las primeras veces que adquiere el producto haciéndole ver que tiene características superiores, y que es consistente con la imagen que el consumidor se ha hecho del mismo.

- **Publicidad**

Cuando se ha decidido el mercado para el que va dirigido el producto, se ha posicionado, se ha determinado el precio, la distribución y la promoción, es el momento de decidir el tipo y forma de los anuncios publicitarios que se quieren hacer llegar al consumidor. Este es otro aspecto clave puesto que se trata de trasladar el marketing en información, que es habitualmente lo que el mercado objetivo ve de la empresa.

Es un error común mezclar la publicidad con las relaciones publicas, la promoción, la publicidad gratuita, etc. De hecho, todas estas formas de

comunicación son muy diferentes en cuanto a lo que son capaces de conseguir y el papel que juegan en el Plan de Marketing.

Se define la publicidad como aquella comunicación que informa y persuade a través de medios de comunicación. Muchos medios de comunicación describen los nuevos productos, hacen comparaciones, aconsejan sobre su uso, etc. Los anuncios son mucho más costosos, pero habitualmente son más efectivos ya que la empresa anunciante tiene un control total sobre cómo, dónde, y qué comunica.

#### Los anuncios ayudan a vender.

Como mínimo, para que el anuncio ayude a vender, debe llamar la atención logrando que el cliente conozca el producto. Si el consumidor no conoce el producto no lo comprará; es decir, hay que incrementar el porcentaje de personas que conocen el producto para lograr que aumente el porcentaje de personas que lo compran.

Además de que el cliente conozca el producto, se necesita que tenga una actitud positiva hacia él; hay que lograr que el cliente vea en el producto aquello que está buscando, que destaquen sus cualidades positivas y que sus defectos pasen desapercibidos.

Una vez que el usuario conoce el producto y tiene una actitud positiva, los anuncios deben incitar a la acción, deben provocar su compra. Hay veces que los anuncios por sí mismos no logran este objetivo, pues se necesita

disponer de un buen lugar de compra, de una presentación adecuada, etc. Por esta razón los objetivos a lograr mediante los anuncios deben formularse antes de analizar esos factores.

Antes de desarrollar los aspectos relativos a la publicidad en el Plan de Marketing, hay que decidir lo que se pretende alcanzar: dar a conocer el producto, crear una imagen positiva, diferenciarle de la competencia, anunciar promociones, etc.

### **El Proceso de Generar Anuncios**

Debido a su creatividad y a su subjetividad, se piensa que el proceso de generar anuncios es una cuestión de artistas más que de técnicos; esto es verdad hasta cierto punto, pero también es verdad que la mejor manera de diseñar un buen anuncio es usar un método disciplinado que defina los objetivos, desarrollar el programa, y detallar la forma de llevarlo a cabo.

Al comienzo es habitual disponer de muchas ideas; de todas formas, antes de llegar a ponerlas en práctica es conveniente seguir un proceso sistemático. Se lograrán así, anuncios más eficaces, más a tono con el mercado, que reflejen el posicionamiento del producto y con más posibilidades objetivas de éxito.

- **Paso 1: Objetivos de los anuncios.** Los objetivos detallan lo que se quiere lograr, deben describir lo que se quiere mostrar, el efecto que se pretende conseguir y deben relacionarse con el mercado objetivo.

Al formular los objetivos se debe prestar especial atención a escribir datos y cifras medibles. Aunque no se disponga de los medios necesarios para estudiar la efectividad de los anuncios, hay que imponerse objetivos en cuanto a porcentaje de clientes a los que se pretende llegar, porcentaje de clientes que recordarán el producto y porcentaje que estará dispuesto a realizar la compra. Debe incluirse también un estudio de los anuncios de la competencia, métodos empleados, logros alcanzados, para así, poder calibrar más objetivamente los resultados que se pretenden lograr.

- **Paso 2: Programa de Anuncios.** El programa es el catalizador de los anuncios; proporciona la dirección para determinar lo que se quiere comunicar y cómo se quiere comunicar. Describe la personalidad de los anuncios y es una guía para las personas que llevarán a cabo los anuncios.

El programa a desarrollar cobra mayor importancia cuando el anuncio se va a contratar con una agencia publicitaria, en cuyo caso aquél se convierte en el documento básico de trabajo. El programa no debe inducir a error en cuanto a la descripción del producto, beneficios específicos y exigencias necesarias.

Hay que tener en mente el posicionamiento elegido para el producto a la hora de escribir el programa del anuncio, se debe intentar que el anuncio se enfoque directamente a la imagen que se pretende dar del producto.

Para las grandes empresas es habitual confeccionar subprogramas. Aunque existe uno genérico, se desarrollan otros más concretos para diferentes gamas. Sin embargo, es fundamental que exista un nexo entre todos ellos, de este modo cada anuncio refuerza todos lo demás. Obviamente se producen excepciones cuando se comercializan productos muy diferentes o van dirigidos a mercados particularmente concretos.

- **Paso 3: Elementos de Ejecución del Anuncio.** Muchas veces la ejecución del anuncio no se describe en el Plan de Marketing, sino que se realiza en un anexo independiente. Este anexo incluye toda la información necesaria para los que realicen el anuncio. Cuando llega el momento de ejecutar el anuncio se puede incluir información adicional no recogida anteriormente.

Otra consideración importante sobre la ejecución es la legalidad del anuncio; se debe asegurar que todo lo que se incluye en el anuncio pueda documentarse. En este punto o en el anexo deben incluirse todos lo textos legales que afecten el anuncio. Muchos anuncios se mueven en una fina línea entre lo que es legal y lo que no lo es. Se debe describir el soporte legal que se utilizará para cada reclamación previsible.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> LOPEZ, OZUN. “Introducción a la investigación de mercados”.

- **Selección de una Agencia Publicitaria**

“Al terminar el Plan de Marketing, hay que encontrar los expertos adecuados para que ayuden en la confección de los anuncios u de otras partes del mismo. Si éste es el caso, puntos importantes a la hora de seleccionar una agencia publicitaria, son:

No debe elegirse una agencia sin comparar antes entre varias, Para conseguir varias agencias candidatas se puede:

Solicitar referencias a empresas similares.

Revisar los medios de comunicación para encontrar un anuncio que sea de nuestro agrado, entonces preguntar al medio de comunicación sobre la empresa que lo ha realizado. Aprovechar la ocasión para preguntar en el medio de comunicación su opinión sobre las agencias. Utilizar datos de la Cámara de Comercio sobre las diferentes agencias existentes.

Una vez que se dispone de una lista con las agencias más interesantes, hay que entrevistarse con cada una de ellas y realizar la elección. Si se dispone de una lista muy larga se puede realizar un cuestionario a rellenar por ellas, así se obtendrán las agencias candidatas finales, las cuales deben ser entrevistadas personalmente.

Una buena agencia debe ser honesta; trabajar sinceramente; disponer de personal experimentado y experto; ser líder y no un imitador; buscar una relación duradera; proporcionar resultados medibles y poder proporcionar un



servicio completo, tanto de anuncios como de promoción, merchandising, etc., debiendo tener experiencia en todos los medios de comunicación que se pretendan utilizar.

Es una buena idea para tomar la decisión final sobre las agencias finalistas, proponerles un problema real; evaluando las soluciones adoptadas para elegir la que mejor se adapte a nuestras necesidades.

Antes de realizar la elección final se deben visitar sus instalaciones y conversar con los clientes actuales y antiguos.

- **Medios de Comunicación.**

Conocidos los mensajes promocionales y de imagen que se comunicarán al exterior, el siguiente paso es preparar un Plan para los Medios de Comunicación, ya que los gastos asociados pueden ser considerables.

El trabajo relacionado con los medios de comunicación puede dividirse en dos partes: planificación y ejecución. El objetivo último es lograr el número óptimo de mensajes para el mercado objetivos al mínimo costo posible en el medio de comunicación más acorde con el producto, siendo habitual recurrir a una agencia publicitaria que se ocupe al menos de la ejecución de este punto del Plan.

## Aproximación al Plan de Medios de Comunicación

Es estudio sobre los medios de comunicación analizará cuatro puntos, a saber; revisar la información necesaria, desarrollar objetivos, escribir el plan y calendario y el estudio presupuestario.

- **Paso 1: Revisar la información necesaria.** La mayoría de los datos necesarios se encontrarán en los datos de la empresa; pero conviene disponer al menos de datos sobre los últimos tres o cinco años. Entre los datos precisos se puede destacar: Análisis de la competencia: principales competidores, cuotas de manejo, crecimiento, etc. Análisis de las ventas de los productos propios, comportamiento de uso, conocimiento del mercado, etc. Análisis de la parte del Plan de Marketing realizado; desde objetivos de venta hasta los anuncios propuestos.
- **Paso 2: Desarrollar Logros.** Los logros deben proporcionar una visión clara y definitiva en las siguientes áreas críticas:

A quien se dirigen los anuncios:

Zona geográfica donde se implantará

Época del año en la que aparecerán los anuncios.

Los objetivos de la comunicación.

Detallar objetivos presupuestarios.

Establecer métodos de medida con respecto a los medios de comunicación.

- **Paso 3: Escribir el Plan.** En este paso hay que decidir sobre los siguientes puntos:

Un sumario de los medios de comunicación que se piensan utilizar.

El uso específico que se dará a cada medio.

Concretar cuando se usará cada medio y en que niveles.

Hay que pensar en emplear diferentes opciones flexibles ya que ante un cambio en los objetivos de ventas, en el presupuesto, o en el programa de promoción, habrá que optar por diferentes alternativas en cuanto al programa sobre los medios de comunicación.

- **Paso 4: Calendario y Estudio Presupuestario.** El paso final consiste en hacer una representación gráfica de las actuaciones previstas, al menos para dos posibilidades de planificación de medios de comunicación. En el "planning" resultante se deben comparar para las diferentes opciones los costos, los medios de comunicación incluidos, el uso que se hace de cada medio, su peso relativo, etc.

El resultado definitivo se compone de dos cosas: el calendario, que bien puede consistir en diferentes gráficos para diferentes mercados o periodos de tiempo; y en segundo lugar un estudio presupuestario lo más detallado posible, por mercados, por meses, por productos, etc."<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> LOPEZ, OZUN. "Introducción a la investigación de mercados".

- **EL PRESUPUESTO**

El presupuesto de toda empresa es limitado, no hay dinero suficiente para realizar todas las actividades previstas. Por esta razón hay que establecer prioridades en el Plan de Marketing con sus correspondientes costos. Así, en base a las actividades previstas y a sus costos asociados, hay que decidir las que se realizarán para no salirse del presupuesto.

Un punto importante a considerar es que habitualmente no se sabe de antemano el dinero del que se dispone, es función de las conclusiones obtenidas en el Plan de Marketing. Por esta razón, un estudio detallado de los costos asociados a cada posibilidad es fundamental. Hay que prever en que se empleará el dinero adicional que se pueda conseguir.

- **Desarrollo del Presupuesto**

Es posible usar estos métodos:

**"Método 1: Porcentaje de Ventas.** Consiste en analizar la cantidad de dinero que otras empresas del sector se gastan en publicidad, medios de comunicación, etc. Teniendo en cuenta nuestra cuota de mercado relativa se podrá determinar lo que corresponde gastarse en el Plan de Marketing.

El mayor inconveniente de este método es que las ventas determinan el gasto en marketing. Sin embargo, la idea correcta es justamente la contraria, el marketing determina las ventas y no al revés. Con el método de

---

porcentaje de ventas cuando hay problemas y las ventas disminuyen hay menos dinero para solucionar los problemas.

No obstante, tiene la ventaja de que es muy fácil de calcular y sirve en todo caso como primera aproximación. Hay que tener presente que el presupuesto final no puede discrepar excesivamente del resultado obtenido con este método; por ejemplo, sería irracional gastar muy poco en publicidad en un mercado con fuertes competidores que mantienen a los largo del tiempo grandes gastos en publicidad.

**Método 2: Método Analítico.** Este método intenta lograr un presupuesto que pueda afrontar adecuadamente la actividad proyectada en el marketing mix. Para llegar al presupuesto final hay que estimar los costos de efectuar cada actividad prevista. Este método se basa en que únicamente se lograrán los objetivos de ventas y los de marketing si efectivamente se pone en práctica tal y como se había proyectado.

**Método 3: Método Competitivo.** Estima los presupuestos de marketing y de ventas de las empresas líderes. El presupuesto propio se ajusta según este criterio, así se asegura que se mantendrá una cierta competitividad para el mercado objetivo. La ventaja de este método es que prevé el potencial necesario para responder a las actuaciones de la competencia. Como resultado la empresa deberá prepararse para la situación más desfavorable lo que en caso de no producirse significaría una sobredimensión en el presupuesto. Si hay datos suficientes se deben combinar los tres métodos

anteriores. Son el primer método se puede comenzar para obtener una cifra aproximada. Después se utilizaría el segundo método para afinar. Si los resultados obtenidos por ambos métodos difieren mucho habría que descubrir las razones. El tercer método debe considerarse aunque no se emplee, ya que permitirá estar preparado ante posibles ataques.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> LOPEZ, OZUN. “Introducción a la investigación de mercados”.

# MATERIALES Y MÉTODOS

## e. MATERIALES Y MÉTODOS.

### MÉTODOS

La metodología que se utilizó para el presente trabajo de investigación se basó en los siguientes métodos y técnicas:

**Método científico:** “La investigación de mercadeo es un enfoque sistemático y objetivo dirigido hacia el desarrollo de la provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones de la gerencia de mercadeo.

La investigación de mercadeo es aquella que mediante la aplicación del método científico reúne registra, analiza e interpreta la información objetiva sobre los hechos que tienen lugar el proceso de comercialización de bienes para que los directivos de mercadeo puedan tomar decisiones con un menor grado de incertidumbre.”<sup>19</sup>

El método científico fue utilizado para alcanzar los objetivos planteados, para lo cual se realizó un análisis de los datos obtenidos de una forma objetiva y representativa de la parroquia de Buenavista, en base a los cuales se determinó una serie de factores externos e internos que determinaron oportunidades y amenazas así como fortalezas y debilidades que posee la empresa.

---

<sup>19</sup> CIFUENTES ALVARO, CIFUENTES ROSA MARIA, SABOGAL NARCIZO. Investigación de mercados. UNISUR. Bogotá 1996



## **MÉTODOS ESPECÍFICOS:**

**Método inductivo:** .- El mismo que fue necesario para analizar la información obtenida del sondeo y de la observación.

Alrededor de este proceso se efectuó un trabajo de campo, que consistió en realizar una entrevista al Gerente de la empresa "BALCÁZAR", 7 encuestas a los trabajadores y 49 encuestas a los clientes fijos de la empresa. La misma que sirvió para recolectar datos acerca de aspectos relacionados con la empresa.

**Método dialéctico:** Facilitó el análisis y su relación, ya que su principio radica en que todo está en constante cambio y transformación de hecho sucede en las empresas, especialmente en los gustos y preferencias de los clientes sus variaciones en los hábitos de consumo de compra para relacionar con los cambios en la cultura de las personas, los métodos indicados se utilizaron para el análisis de la información tanto primaria como secundaria.

**Método histórico:** Permitió recolectar información relacionada es decir la revisión histórica de los referentes necesarios que permitieron entender la problemática planteada y proponer las estrategias necesarios para mejorar la empresa.

## **TÉCNICAS:**

**La Observación.-** Esta técnica permitió observar detalladamente los acontecimientos en el lugar propio de su existencia, de tal forma que no se

perdió el contexto o se interrumpió los acontecimientos cotidianos que se desarrollan en la empresa; además se observó documentos que fueron los referentes de motivo central de la investigación.

**La Entrevista.-** Durante el desarrollo de la totalidad de la investigación se aplicó entrevistas estructuradas y se captó información de expertos y de personas relacionadas con la investigación, opiniones, criterios, orientaciones y consejos que fueron tomados en cuenta en el marco teórico, diagnóstico, propuesta y socialización.

**La Encuesta.-** Se diseñó dos encuestas, una para los 49 clientes de la empresa y otra para los 7 trabajadores que laboran en la misma, con la finalidad de captar la información, tabularla, graficarla y analizarla.

# RESULTADOS

## **f. RESULTADOS.**

### **✓ ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO “BALCAZAR”, está domiciliada en la parroquia Buenavista- cantón Chaguarpamba- Provincia de Loja, es una entidad privada, fundada el 3 de marzo del 2003.

Es así que el señor José Balcázar, con su gran espíritu empresarial invierte un pequeño capital en la compra de maquinaria y materia prima para la producción de balanceado, con el objetivo de ser comercializado a nivel local y provincial. Gracias a su agilidad mental y excelente sentido del negocio la empresa está creciendo y ha logrado abarcar un gran mercado.

La empresa se encuentra presidida por el señor José Balcázar, gerente-propietario, una contadora y el personal operativo que realiza el trabajo de entrega –recepción y despacho de pedidos. Como apoyo a la administración el gerente cuenta con una persona que se encarga de la recuperación de cartera de clientes y en las actividades que la administración requiera; la distribución la realiza una persona responsable del manejo de la mercadería, esto implica la revisión del producto conforme las normas de calidad establecidas, para cumplir con el despacho del producto en el menor tiempo posible y optimizar recursos se cuenta con una persona con la denominación de estibador de apoyo.

### Sus objetivos

- Incrementar las ventas
- Mejorar la rentabilidad
- Captar nuevos clientes
- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Lograr una mezcla comercial adecuada
- Captar la atención del consumidor y luego su dinero
- Alcanzar un excelente desempeño del trabajador, adecuando y equipando la infraestructura de la empresa

Los productos que ofrecen la EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO “BALCAZAR” son los siguientes:

- Balanceado para aviares de crecimiento y engorde.
- Balanceado para porcinos, de crecimiento y engorde.

Actualmente la Empresa cuenta con 7 trabajadores, entre los cuales se encuentran una secretaria - contadora, el técnico encargado de la producción, 4 personas encargados del envase y comercialización del producto.

Entre las estrategias que actualmente ejecuta la empresa según información obtenida a través de la entrevista realizada al Sr. José Balcázar se citan las siguientes:

- ✓ El gerente establece las normativas de la empresa sobre la cual gira todas las actividades, es decir que es el eje de la empresa sobre el cual debe pasar todo tipo de decisión.
- ✓ Realizar un manual de funciones que desempeña cada empleado, para establecer las actividades específicas que deberán cumplir cada uno de los empleados de la empresa.
- ✓ Promover en toda la empresa el conocimiento e implementación de un manual de funciones, para de esta poder detectar errores o falencias en el proceso productivo de la empresa.
- ✓ Realizar capacitación al personal, explicando el manual de funciones, para lo cual periódicamente realiza sesiones de coordinación para detectar problemas en la aplicación del manual de funciones y proponer mejoras al mismo.
- ✓ Repartir hojas volantes de los productos que ofrece la empresa, para de esta forma promover de forma artesana los productos que ofrece la empresa.
- ✓ Solicitar informes de actividades al personal de la empresa para controlar el desempeño del PERSONAL.

La estrategia que no ha dado los resultado esperado me supo manifestar la de vender el producto en la ciudad de Loja, puesto que los costos de movilización eran muy elevados.

En función de lo antes enunciado por el señor Gerente Propietario de la empresa, se ha podido concluir que el Gerente posee un desconocimiento

en lo que respecta a estrategias de marketing. Puesto que las estrategias de marketing consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing de la empresa, los mismos que pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer los productos, lograr una mayor cobertura o exposición, etc.

Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar, se debe analizar nuestro público objetivo para que, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres, también se debe tener en cuenta la competencia, y otros factores tales como nuestra capacidad y nuestra inversión.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, para el precio, para la plaza (o distribución). Conjunto de elementos conocidos como las 4 Ps.

#### ✓ **SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL**

En lo referente a la situación financiera de EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO “BALCAZAR” , el señor gerente nos manifestó que en el año 2009 tuvieron ventas de los productos por un valor de \$55.8000, con ingresos para las empresas que ascienden a un valor

de 18,750 dólares, correspondientes al 25% de margen de utilidad. Respecto a los egresos o gastos de la empresa se determinó que de la utilidad se toma el 10%, es decir un valor de 5.000 dólares que cubre sueldos, gastos administrativos, servicios básicos, etc.

## **ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA "BALCÁZAR".**

Luego de haber realizado una ligera descripción del momento histórico de la empresa, es necesario hacer un análisis descriptivo de la situación actual de la misma. Este análisis va a dar la posibilidad de encontrar cada una de las diferentes fuerzas o aspectos positivos internos y externos, como también los factores negativos de la empresa y los provenientes de su entorno.

### **ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO**

Las oportunidades están fuera de la empresa, ligadas al mercado, a los consumidores, a la posición relativa que tiene una marca respecto de su entorno competitivo. Es preciso balancear las prioridades y dedicar mayores esfuerzos y dinero al análisis externo, porque existe una tendencia a la introspección.

Se han producido profundos cambios en el acceso a la información, en las costumbres, formas de comprar, educarse, alianzas entre países. Es seguro



que lo único seguro es el cambio. Y para poder tomar ventajas habrá que estar atento, predispuesto a escuchar y a aprender.

Es así que, dentro del análisis externo para la Empresa Balcázar se analizará los siguientes factores:

- Económico.
- Productivo.
- Tecnológico.
- Político.
- Legal.
- Geográfico.
- Competencia.
- Social.
- Fuerzas de Porter.

### **FACTOR ECONÓMICO.**

Al igual que la mayoría de países de la región, la economía ecuatoriana es dependiente y vulnerable a las contingencias y dinámicas del mercado externo, a la lógica de negociación de las políticas acordadas con los organismos financieros internacionales y a los efectos derivados de los desastres naturales que amenazan constantemente la sostenibilidad alimentaria y económica de su población

Actualmente, de acuerdo a los datos estadísticos del Banco Central de Ecuador, la inflación en el mes de septiembre es del 3.44%, que comparado con la existente en el mismo mes del año 2009 cuyo valor fue de 3.29%, se establece que no ha existido cambios significativos, sino que prácticamente ha existido una estabilidad en este factor. De forma general se puede establecer que en estos dos últimos años la inflación ha fluctuado desde el 3.21% hasta un máximo de 9.85%.

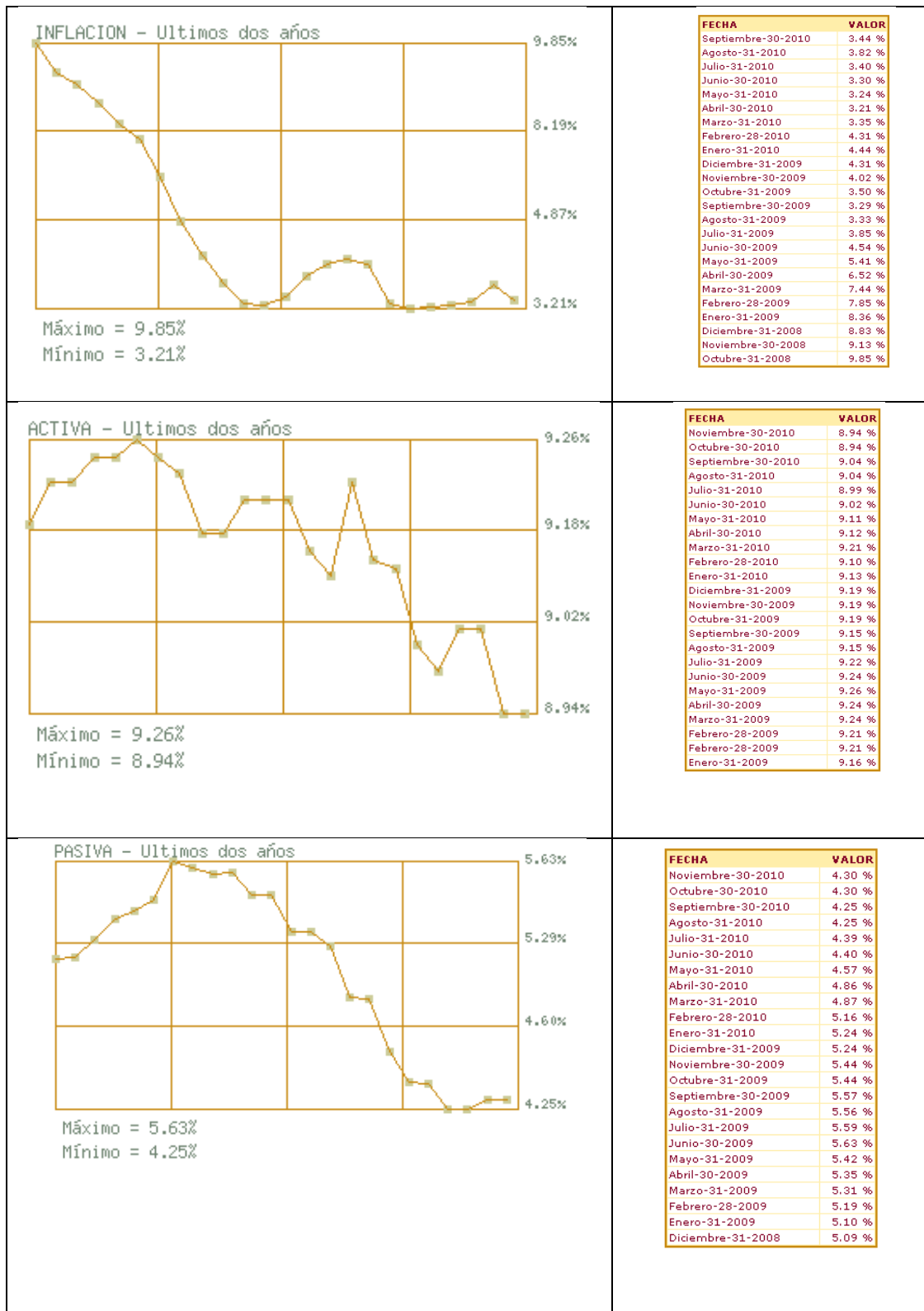
De igual forma la tasa de interés activa en los dos últimos años ha tenido un mínimo del 8.94% y un máximo del 9.26%.

Otro factor económico que es necesario tomarlo en cuenta es la globalización de la economía, ya que el libre ingreso de mercadería de diferentes países, y en algunos casos productos usados, alimentos especialmente de balanceados, en cierta forma perjudica al sector local de producción y comercialización de productos de balanceado.

Así mismo dentro de este análisis económico como factor externo es la relacionada con la disposición de los productores avícolas y porcinos del sector de la parroquia Buenavista en adquirir el balanceado por su calidad y bajo costo para la cría de animales tanto para aves y porcinos, esto en base al registro de ventas de la empresa que demuestra que existe demanda diaria del producto.

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIG  
PARA LA EMPRESA “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO,  
UBICADA EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”**

Esquema 1: Comportamiento de la inflación, tasa activa y pasiva en el Ecuador.



Fuente: Datos obtenidos de la base de datos del Banco Central del Ecuador

## **FACTOR PRODUCTIVO.**

Con relación a la producción de materia prima para la producción del balanceado y que también debería tratárselo como un factor externo importante es la producción nacional del maíz, que es uno de los principales componentes que utiliza la empresa Balcázar para la fabricación del balanceado y que según el MAGAP, en estos tres últimos años la producción de maíz amarillo ha tenido un crecimiento anual promedio de 36,66%, pasando de 445.000 TM en el 2009 a 608.180 TM en el 2010; este crecimiento se fundamenta en el mejoramiento de semillas que ha logrado superar las 5 TM por hectárea. Este dato es muy importante analizarlo, porque de cierta forma origina que el precio de este producto se abarate por la optimización de las mismas, lo cual obviamente implica reducir costos de adquisición de esta materia prima para la fabricación del balanceado. Este aspecto del incremento en la producción del maíz, se considera como una oportunidad para la empresa, porque le permite optimizar costos en la producción de balanceado y mejorar sus ingresos económicos.

Otro elemento que también utiliza la empresa para la elaboración del balanceado pero en menor cantidad es la soya, que en síntesis general de acuerdo a datos del MAGAP, la superficie destinada al cultivo del grano de soya es muy escasa, debido a la baja disponibilidad de grano de soya, a los altos precios de los insumos y a los incompetentes costos de producción, lo que ha resultado en una producción promedio de 53.000 TM que son absorbidas obligadamente por la industria nacional de alimentos para

animales, es decir, que resulta más costoso elaborar los productos de balanceado con esta materia prima. Este aspecto se puede considerar como una amenaza a la empresa, ya que si el producto principal como el maíz escasea se tendría que recurrir a la utilización de la soya lo cual representaría incrementar costos de producción y en consecuencia encarecer el producto.

De acuerdo a lo enunciado anteriormente se puede mencionar que para incrementar las ventas de productos de balanceado, es elemental fortalecer la economía y productividad de las diferentes organizaciones avícolas del país que den propuestas eficientes y aplicables a nuestra realidad, que tengan la potestad de exigir al gobierno local las herramientas y mecanismos de control suficientes para hacer de la industria avícola ecuatoriana una actividad sustentable y no especulativa como sucede en la actualidad.

Localmente un factor que puede incidir directamente en la productividad y economía de la parroquia Buenavista es la implementación de un proyecto denominado “Crianza de Gallinas para la producción de Huevos para la Parroquia Buenavista” del Cantón Chaguarpamba, en el cual participan 40 familias de la Parroquia. Entre las características más importantes hay que destacar el trabajo realizado en función de completar y complementar la cadena productiva, la organización comunitaria, los aspectos técnicos de manejo de la producción de gallinas para la producción de huevos y la comercialización asociativa, base de la producción y posterior distribución de productos. Este proyecto beneficiará a la empresa “Balcázar”, en virtud de

que se requerirá de alimentos balanceados para la crianza de las gallinas, razón por la cual se estima un incremento de ventas en los próximos años. De igual forma este proyecto representa una gran oportunidad para la empresa para poder incrementar las ventas de sus productos a todos los participantes del proyecto antes enunciado.

### **FACTOR TECNOLÓGICO**

De forma general se puede mencionar que la tecnología avanza día a día lo cual hace que este factor se comporte de una forma dinámica y siempre este en proceso de innovación. Tal es el caso de que en los últimos años la tecnología ha ofrecido una serie de alternativas que permiten optimizar los procesos productivos de las empresas. Particularmente se puede mencionar que en lo que se refiere a los procesos productivos de balanceado la tecnología ofrece una serie de innovaciones en cada uno de los procesos que implica la fabricación de alimentos balanceados, tal es el caso en la optimización de los principales equipos que son utilizados en una instalación para producción de alimentos balanceados, que permiten fabricar un buen producto, con calidad, con una inversión que posibilite un retorno rápido y un costo de producción más bajo posible.

Hoy, más que nunca, los márgenes de todos los negocios están volviéndose menores, el costo de mano de obra está aumentando de una forma constante y casi imperceptible.

El nivel del profesional utilizado en la fabricación de alimentos balanceados necesita ser más elevado, el grado de sofisticación de los equipos es mayor, el uso de la informática es una realidad, o sea se busca desesperadamente un mayor aumento en la productividad y una disminución de los costos en el alimento producido y que representará un de los mayores costos en la actividad.

De acuerdo a la información existente con respecto a los avances tecnológicos de producción de alimentos balanceados, se puede establecer los siguientes aspectos comparativos con los utilizados en la empresa Balcázar.

### **Acopiamiento y Conservación de Granos**

Actualmente, los avances tecnológicos ofrecen una serie de alternativas para el acopiamiento de los granos y los que están actualmente en mas uso son los silos de chapas corrugadas onduladas, silos de hormigón, tallas internas que permiten almacenar gran cantidad de materia prima en menores espacios y además proteger de mejor forma a los granos contra el ataque de hongos, insectos y micro toxinas, donde se facilita realizar tratamiento químico con ácidos propionicos y acéticos y físico. Estas estructuras permiten de cierta forma prevenir el desarrollo de la microtoxina en el grano que es alcanzada por métodos análogos a aquellos empleados para inhibir el crecimiento de hongos no tóxicos. Además estas estructuras

dan la facilidad de controlar la temperatura, humedad para controlar el crecimiento de amenazas a los granos, tales como hongos, polillas, etc.

La no utilización de esta tecnología en el almacenamiento de granos por parte de la empresa Balcázar, ha originado que no se pueda tener dicha materia prima por mucho tiempo en almacenamiento porque se ven seriamente afectados por las toxinas y hongos antes detallados.

Otro aspecto importante y que ha tenido un giro de 180 grados es lo referente a los procesos de elaboración de productos balanceados lo cual presenta las siguientes novedades.

#### **Molienda de la materia prima.**

Para los procesos de molienda, actualmente los avances tecnológicos permiten que todos los ingredientes sean molidos en conjunto, ya debidamente dosificados en las debidas proporciones en la cámara de pesaje.

En algunos casos es instalado un pre mezclador vertical antes del molino, visando dar un mínimo de uniformidad a la fórmula y así, tornar el proceso de molienda y la carga del molino más uniformes, principalmente cuando están presentes en la misma batida, materias primas con una variación bastante acentuada en su granulometría.



En la empresa Balcázar este proceso se lo realiza de forma manual, lo cual implica ocupar mayor tiempo en la dosificación de los productos que son materia prima del balanceado.

Con relación a los molinos, existen una variedad de molinos de última generación como son los molinos asistidos con aspiración que consiste en un sistema de caja de expansión, ventilador y ciclón o filtros de manga, que presentan las siguientes ventajas:

- 1 – mayor productividad;
- 2 – menor aumento de temperatura en el producto que sale del molino;
- 3 – posibilidad de utilización de mallas con agujeros menores.

#### **Tornillos Dosificadores:**

La utilización de tornillos de dosificación se volvió bastante frecuente, una vez que es un equipo relativamente barato y que posibilita la dosificación manual o la dosificación automática de los ingredientes. En muchos casos, la automatización de la dosificación es una operación que será implantada en una segunda etapa de la planta de alimentos balanceados que está siendo construida.

La dosificación de los ingredientes, se los realiza de forma manual en la empresa Balcázar.

### **Cámara de Pesaje:**

Actualmente la dosificación y pesaje se los realiza de forma automática en el que se dispone de un programador electrónico o un software donde se almacena todas las fórmulas y a través de comandos en la pantalla de la computadora se da inicio al ciclo, a la secuencia de dosificación de los ingredientes, sin ninguna intervención del elemento humano después del inicio del ciclo.

Con relación a este proceso, este se lo realiza de forma manual, lo cual se convierte en una desventaja porque se requiere la utilización adicional de mano de obra.

### **Mezcladores:**

Es uno de los equipos más importantes en una planta de Alimentos balanceados. Su buen funcionamiento depende la calidad de la mezcla y, consecuentemente, el buen desempeño o no de su creación.

Los mezcladores se dividen en dos tipos: vertical y horizontal, donde tendremos una idea general sobre ambos.

**Mezclador Vertical:** Este tipo de mezclador posee la empresa Balcázar pero actualmente es menos utilizado en plantas de alimentos balanceados, sin embargo, debido a sus ventajas, aún es fabricado e instalado, principalmente en pequeñas unidades.

Principales ventajas:

- bajo costo de adquisición;
- bajo costo de instalación;
- dispensa del uso de equipos adicionales para carga y descarga;
- poco espacio requerido.

Principales desventajas:

- mayor tiempo de mezcla;
- mayor tiempo de descarga;
- mayor posibilidad de contaminación;
- menor inclusión de líquidos;
- peor calidad de la mezcla.

Otro tipo de mezclador que actualmente se está implementado en las fábricas de balanceado son los mezcladores horizontales y que son los equipos más utilizados en la producción de alimentos balanceados, sea en la forma constructiva, con palas o con doble helicoide.

El formato más utilizado actualmente es el doble helicoide, sin embargo, el mezclador, utilizando palas, también empieza a ganar adeptos y su uso está creciendo. En función de lo antes citado, se ha establecido la deficiente capacidad de la empresa Balcázar para utilizar tecnología tanto para los productos como para los procesos operativos de la empresa.

Siendo así, considero como una debilidad el hecho de que no se haya implementado el uso de las nuevas tecnologías para efectos de producción.

Otro aspecto importante dentro de este análisis tecnológico es que a pesar de existir un importante avance en sistemas informáticos, aún en la empresa Balcázar no se hace un uso adecuado de esta herramienta informática y se lleva la base de datos de cuentas registrados solo en libros, lo cual es un gran limitante ya que no puede contar con la información oportuna para tomar las mejores decisiones en el momento adecuado. En esta situación las nuevas tecnologías de la información son muy relevantes, permiten obtener y procesar mucha más información que los medios manuales. Por tanto, es evidente que las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa.

La falta de utilización de tecnología en la empresa se considera como una gran debilidad que repercute directamente en los niveles de eficiencia y eficacia en la elaboración, distribución, comercialización y venta del producto balaceado.

### **FACTOR POLÍTICO**

Actualmente la situación política y social que se vive en Ecuador se vio afectada por las recientes manifestaciones originadas por un sector del cuerpo policial del Ecuador, lo cual representa una amenaza a la estabilidad política y social del país que podría generar un descenso en las inversiones, así como una pérdida del poder adquisitivo, sin embargo

encontramos una oportunidad de alto impacto en la creación del RISE el que permitirá a los comerciantes informales de maíz a formalizarse haciendo posible que la empresa "BALCÁZAR" pueda justificar legalmente la mayor parte de sus ingresos y así tener acceso a la Banca Empresarial.

### **FACTOR LEGAL**

El marco legal que rige el funcionamiento de las microempresas está basado en una serie de Leyes y Normativas que regular la creación, existencia y funcionamiento de las microempresas.

De forma general se establece que para la creación de una microempresa, el interesado deberá cumplir con una serie de normativas legales que le permitan emprender en su propio negocio, en el cual deberá cumplir con una serie de requisitos obligatorios

Con respecto a su definición, la microempresa suele ser de carácter personal o familiar, con enfoque en el área de producción, comercio o servicios que emplean hasta 10 trabajadores y con una administración de carácter independiente (3). Actualmente, de las 38,000 compañías registradas (4) el 56% (20,428) son consideradas microempresas, de las cuales el 64% se asientan en las provincias de Guayas y Pichincha, seguidas con el 20% en Azuay, Manabí y Tungurahua y el 15,6% restante en otras provincias.

En cuanto al marco legal, la Ley de Fomento de la pequeña industria, es la encargada de normar al sector de la pequeña empresa. Esta otorga beneficios como exoneración de impuestos, siempre y cuando estos sean

calificados por el Comité Interministerial de Fomento para acogerse a los beneficios de la ley. Actualmente, dicha ley busca ser sustituida por la Ley de Creación, Promoción y Fomento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, la cual busca simplificar los trámites de la actividad empresarial a través de la Superintendencia de Compañías, Creación de un Consejo Superior de MIPYMES y Exoneración tributaria. Sin embargo, en caso de ser aplicada, beneficios como la exoneración tributaria no podrían aplicarse, debido a que dicho beneficio se basa en la ley de beneficios tributarios, la cual fue derogada en el 2007, con la ley reformativa de equidad tributaria.

Finalmente, para lograr generar un ambiente apropiado para la generación y realización de los negocios entorno a la microempresa, el gobierno deberá proveer seguridad jurídica, libertad de ingreso a las empresas e incentivos tributarios, los cuales serían bases importantes para la creación de una economía dinámica y próspera. Además, si no existe un adecuado control de todas las Leyes, tanto de producción como del consumidor, se puede transformar en una serie amenaza para la empresa Balcázar, porque no existiría una leal competencia entre todas las empresas productoras de balanceado.

Dentro de este análisis Legal, se hará referencia a la Política Municipal que regula el funcionamiento de las microempresas en este sector, el cual en forma general se puede establecer que las políticas coyunturales que han impuesto las diferentes autoridades municipales con respecto a la microempresa han generado una serie de Ordenanzas tendientes a controlar este sector, mediante el cual se pretende poner reglas claras y concisas

para el funcionamiento de microempresas en sus áreas de jurisdicción. En cierta forma estas normativas legales municipales funcionarían si existiera un control en la aplicación de las mismas, especialmente en la parroquia de Buenavista no se regula ni controla de mejor forma estos aspectos, lo cual representa una amenaza por la informalidad de empresas que pueden surgir por la falta de control en su funcionamiento.

Con relación a la normativa tributaria implementado en el Ecuador, mediante reforma del RISE. Régimen simplificado, y más normativas tributarias, ha generado que la empresa “Balcázar” formalice su actividad económica y de esta forma se encuentre cumpliendo con todas sus obligaciones tributarias de acuerdo a lo que establece la Ley, este factor es considerado como una oportunidad, porque le permite acceder a créditos financieros.

### **FACTOR GEOGRÁFICO**

Con relación a la situación geográfica, la parroquia de Buenavista, ésta es una parroquia del cantón Chaguarpamba, Loja, Ecuador y sus coordenadas geográficas son 3 ° 53 '0 "Sur, 79 ° 42' 0" Oeste.

Actualmente la compañía Hidrovo Estrada, se encuentra ejecutando la pavimentación con hormigón rígido del tramo Velacruz- Yee de Olmedo – Chaguarpamba-Entrada Buena Vista-Rio Pindo, lo cual repercute directamente en beneficio de la empresa Balcázar, ya que los costos de transporte de la materia prima y comercialización del balanceado se

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIG  
PARA LA EMPRESA “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO,  
UBICADA EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”**

reducirán significativamente, ya que los vehículos sufrirán menores daños al contar con vías de comunicación totalmente reestructuradas.

**ESQUEMA No. 2**





Con relación a los principales productos agrarios de la zona, se encuentran el maíz y el café, lo cual incide directamente en el abaratamiento de costos de adquisición de materia prima para la producción del balanceado, ya que este se lo adquiere fácilmente en el sector, lo cual se transforma en una oportunidad para abaratar costos de producción con relación a las demás empresas productoras.

Otro factor importante con relación a la ubicación geográfica de la parroquia de Buenavista lo cual ha dificultado que la empresa Balcázar no comercialice sus productos en las provincias vecinas como Azuay, El Oro e incluso en la misma ciudad de Loja, es el hecho de que las vías de comunicación que conectan la parroquia de Buenavista con la vía panamericana no presten las facilidades necesarias para poder sacar el producto en camiones de gran capacidad, ya que estas vías denominada “Ingreso a Buenavista”, no posee el ancho requerido para el paso de estos camiones así como el ser estructuras a nivel de lastrado ocasionan mayor desgaste de las unidades de transporte utilizadas. Esto se representa una seria amenaza para la empresa porque le imposibilita distribuir su producto adecuadamente.

Así mismo, la distancia de recorrido hacia la ciudad de Loja, en cierta forma imposibilita que se trate de sacar el producto hasta esta ciudad, ya que por el hecho de que no se puede sacar el mismo en camiones de gran capacidad, encarece el transporte del mismo ya que se debe utilizar vehículos medianos y pequeños para el transporte del balanceado.

## **FACTOR DE LA COMPETENCIA.**

El único competidor en la parroquia Buenavista, referente a la comercialización de alimentos balanceados es PRONACA, el mismo que se está tratando de posesionarse en el mercado local debido al alto grado de organización que posee esta empresa. No se ha detectado otra marca que se encuentre en este sector.

De acuerdo a investigaciones realizadas, se ha establecido que PRONACA, es líder en el mercado nacional, además posee un gran reconocimiento de marca, fuerza de ventas organizada y preparada, experiencia en el mercado, cualidades que no posee la empresa “Balcázar”.

Con relación a la producción, posee sistemas de procesamiento de producto de alta tecnología, sistemas de distribución altamente desarrollado, que comparativamente con la empresa “Balcázar”, lleva el liderazgo en la utilización de la tecnología a su favor.

Además, cuenta con sistemas administrativos claramente definidos, lleva a cabo procesos de desarrollo humano que han dado buenos resultados en el desempeño de su personal. En la empresa “Balcázar”, aún no se define claramente cada una de las áreas administrativas.

De acuerdo a lo antes enunciado, se establece que PRONACA constituye una amenaza para la empresa local Balcázar, el cual a pesar de la desventaja que tiene con relación a PRONACA, ha podido mantener un precio competitivo y a menor costo y de esta forma tener también presencia en el mercado local del área de influencia de comercialización.

### **FACTOR SOCIAL**

La empresa en cualquier ámbito, social, político, etc., juega un papel fundamental en el desarrollo empresarial de una ciudad, de allí que es muy importante que se haya implantado una empresa productora de balanceado en la parroquia de Buenavista, ya que mediante la apertura de la misma, se generan fuentes de trabajo directa e indirectamente.

### **ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DEL PORTER**

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

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de atravesar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Al encontrarse Loja en un país que se rige bajo una economía de libre mercado, para crear nuevas empresas productoras de balanceado no se tiene ningún grado de dificultad si se cumple con el marco jurídico establecido para cada tipo de negocio.

Esto demuestra en la práctica que en Loja existen cada vez más empresas dedicadas a la comercialización de balanceado entre las principales están: PRONACA, NUTRIL, de los cuales PRONACA están introduciendo sus productos en la parroquia de Buenavista, lo cual implica una amenaza.

- **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Hoy en día los clientes son el factor primordial para la buena marcha de la empresa, siendo necesario para ello que la empresa “BALCÁZAR” oferte productos de excelente calidad, con precios bajos, agilidad y rapidez en la entrega de los mismos. Además, un punto a favor de la empresa BALCAZAR, es el poder de convencimiento que tiene el Gerente al momento de negociar el producto, ya que demuestra mucha seguridad al garantizar la calidad del producto y de esta manera vender en mayor proporción el

mismo. Este nivel de liderazgo que posee el Gerente se lo pudo observar de forma directa en el momento que se realizó la entrevista.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Los proveedores que están en relación directa con la empresa “BALCÁZAR”, son que proveen materia prima e insumos a la empresa, en el caso del maíz es adquirido a los agricultores de la parroquia Buenavista, y cantones de Macará y Pindal. La harina de pescado, hueso calcinado, harina de granos, etc. son adquiridos en el Cantón Balsas en Farmadet y Nutrefa, por la cercanía a la empresa, además de que estos productos no se los puede encontrar en la ciudad de Loja, porque los mismos no tienen demanda ya que no existen empresas dedicadas a la fabricación del balanceado.

- **Rivalidad entre competidores**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Existe un gran número de competidores en un mismo mercado, en el caso de la empresa “BALCÁZAR”, su competidor es PRONACA, es ahí donde el Gerente de la empresa en referencia debe tomar las debidas precauciones en la que deberá realizar diferentes estrategias con la finalidad de informar a los clientes de la calidad del producto, la rentabilidad de adquirir del mismo y así atraer más clientes.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

Entre los principales sustitutos del balanceado que amenaza a la empresa “BALCÁZAR”, tenemos:

Maíz, sorgo, trigo, avena, afrecho de arroz, hierba, suero de leche, guineo, harina de pescado. Los mismos que son adquiridos en tiendas de la localidad, en lo que respecta al guineo, la hierba y al suero de leche algunos clientes los tienen al alcance de sus manos, porque también se dedican a la agricultura y a la ganadería facilitándoseles así tener estos productos sustitutos.

## MATRIZ No.1

### MATRIZ EFE (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL DE CALIFICACIÓN
Existe predisposición de los productores avícolas y porcinos del sector de utilizar productos balanceados para la crianza de animales	0.050	1	0.05
Incremento de la producción de la materia prima para la elaboración del balanceado.	0.150	3	0.45
Creación de proyectos gubernamentales para fortalecer las actividades avícolas .	0.200	4	0.8
Existencia de materia prima en el sector.	0.100	2	0.2
Poder de negociación con los clientes.	0.050	1	0.05
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL DE CALIFICACIÓN
Libre ingreso de mercadería	0.050	2	0.1
Competencia interna (PRONACA)	0.150	3	0.45
No existe un control en la aplicación de las Leyes.	0.020	1	0.02
El riesgo país es demasiado elevado.	0.050	1	0.05
Existe un marcado retraso en la calidad de las vías de comunicación.	0.100	2	0.2
Productos sustitutos	0.080	1	0.08
TOTAL	1.000		2.450

Fuente: Análisis de las Factores Externo:

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 (macro-entorno).

## DESARROLLO DE LA MATRIZ

Para el desarrollo de la presente matriz, se ha seguido cinco pasos resumidos en los siguientes:

### PASO 1.

- Se tomó los resultados obtenidos del análisis externo de la empresa, escogiendo las oportunidades y amenazas más representativas.

### OPORTUNIDADES:

**1.Existe predisposición de los productores avícolas y porcinos del sector de utilizar productos balanceados para la crianza de animales.**

De acuerdo al análisis económico y productivo del entorno de la empresa, se establece que los productores de la parroquia de Buenavista, utilizan el balanceado producido en el sector para la crianza de sus animales, especialmente de aves y porcinos, lo cual implica en una oportunidad para la empresa Balcázar, ya que se asegura de que sus productos cuenten con clientes fijos dispuestos a comprar el producto.

**2.El incremento de la producción de la materia prima para la elaboración del balanceado.**

Con relación al incremento en la producción de la materia prima para la elaboración del balanceado, como es el caso del maíz, según el MAGAP, en



estos tres últimos años la producción de maíz amarillo ha tenido un crecimiento anual promedio de 36,66%, este crecimiento se fundamenta en el mejoramiento de semillas que ha logrado superar las 5 TM por hectárea. Este aspecto del incremento en la producción del maíz, se considera como una oportunidad para la empresa, porque le permite optimizar costos en la producción de balanceado y mejorar sus ingresos económicos.

### **3. Creación de proyectos gubernamentales para fortalecer las actividades avícolas.**

Entre una de las políticas principales aplicadas por el Gobierno Seccional, se encuentra el de fortalecer las actividades agrarias en los campos del sector, por lo que ejemplo de esto es el proyecto denominado "Crianza de Gallinas para la producción de Huevos para la Parroquia Buenavista", lo que representa una gran oportunidad para la empresa para poder incrementar las ventas de sus productos, y este es implementado en otros cantones de la provincia de Loja.

### **4. Existencia de materia prima en el sector.**

Es evidente que si existe materia prima cerca de las fábricas, esto repercute directamente en los costos de producción, ya que esto representa minimizar los costos de transporte lo cual implica producir un producto más barato que el resto de empresas que no cuentan con esta ventaja.

## **5. Poder de negociación con los clientes**

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente, se determina que este posee un gran poder de negociación con los clientes, lo cual se convierte en una oportunidad, ya que esto le permite obtener una mayor rentabilidad de sus ingresos ya que puede explotar de mejor forma los factores adquisitivos del sector, ofreciendo productos de calidad y excelente precio.

## **AMENAZAS**

### **1. Libre ingreso de mercadería.**

Las políticas estatales de libre comercio entre los países de la Gran Colombia, pueden originar que se preste para el ingreso de productos varios para la crianza de aves y porcinos y a menor precio, lo cual originaría una seria amenaza para la empresa, ya que corre el peligro de ser reemplazado por estos productos a futuro.

### **2. Competencia interna (PRONACA)**

Realmente para una pequeña empresa, el competir con grandes empresas consolidadas en el mercado resulta totalmente difícil e inclusive peligroso, ya que tiene el peligro de ser absorbido por estas grandes entidades y de esta forma desaparecer del mercado.

PRONACA representa una amenaza interna para la empresa, ya que esta es líder en el mercado nacional, además posee un gran reconocimiento de

marca, fuerza de ventas organizada y preparada, experiencia en el mercado, cualidades que no posee la empresa “Balcázar”.

Con relación a la producción, posee sistemas de procesamiento de producto de alta tecnología, sistemas de distribución altamente desarrollado, que comparativamente con la empresa “Balcázar”, lleva el liderazgo en la utilización de la tecnología a su favor.

Además, cuenta con sistemas administrativos claramente definidos, lleva a cabo procesos de desarrollo humano que han dado buenos resultados en el desempeño de su personal. En la empresa “Balcázar”, aún no se define claramente cada una de las áreas administrativas.

### **3. No existe un control en la aplicación de las Leyes.**

La falta de control en la parroquia de Buenavista en la aplicación de las Leyes en general por parte de los gobiernos, genera que existan muchas empresas informales que laboran al margen de la misma, lo cual no es justo ya que mientras estas evaden toda responsabilidad legal, existen otras que si cumplen con todas las normativas lo cual implica una amenaza a la estabilidad de la misma y genera en muchos casos la quiebra de estas empresas.

### **4. El riesgo país es demasiado elevado.**

Los acontecimientos de inestabilidad política en el país, ha generado que los grupos empresariales extranjeros no vean con buenos ojos el invertir en

nuestro país, esto obviamente repercute directamente en la economía del país ya que se dejaría de generar especialmente nuevas fuentes de trabajo lo cual implica que existan sectores que bajen su poder adquisitivo y por ende el movimiento económico del sector.

#### **5. Existe un marcado retraso en la calidad de las vías de comunicación.**

Existe un dicho que reza "Las vías de comunicación son progreso para los pueblos", lo cual no está alejado de la realidad, ya que si existe una adecuada infraestructura de vías de comunicación, este permite abrir nuevas fuentes de mercado y fortalecer el comercio entre los pueblos, caso contrario como es el caso del área de estudio, falta mucho por hacer lo cual ha imposibilitado el mejoramiento económico de este sector. La vía de ingreso a la parroquia de Buenavista es una vía que no presta las facilidades para el transporte pesado, lo cual limita el tonelaje de transporte, y de esta forma limita realizar una comercialización adecuada del producto.

#### **6. Productos sustitutivos.**

Es claro que si existen productos que reemplacen el uso del balanceado para la crianza de aves y porcinos, esto originaría un serio problema con la comercialización del producto, ya que se vería desplazado por estos productos lo cual implicaría disminución en los ingresos económicos de la empresa, así como la baja en el nivel productivo de la empresa. Entre los productos sustitutivos tenemos el maíz, sorgo, trigo, avena, afrecho de arroz,

hierba, suero de leche, guineo, harina de pescado. Los mismos que son adquiridos en tiendas de la localidad, en lo que respecta al guineo, la hierba y al suero de leche algunos clientes los tienen al alcance de sus manos, porque también se dedican a la agricultura y a la ganadería facilitándoseles así tener estos productos sustitutivos.

### **PASO 2.**

Para la asignación de los pesos ponderados se normalizó desde el valor 0(sin importancia) hasta 1 (muy importante), la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1. Para el presente caso, se considera que la oportunidad más importante para la empresa es la “Creación de proyectos gubernamentales para fortalecer las actividades avícolas” el cual se le asignado un peso de 0.20, de igual forma se considera que la amenaza más importante es la “Competencia interna (PRONACA)” al cual se le asignado un valor de 0.15.

### **PASO 3.**

Para asignar la calificación a cada uno de los factores, se analizó de que forma son atractivas o no son las oportunidades y que daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa, por lo que se calificó desde 1(no es importante) a 4 (muy importante).

De igual forma se le asigna una calificación de 4 a la oportunidad “Creación de proyectos gubernamentales para fortalecer las actividades avícolas”, ya

que se considera que si estas políticas se siguen implementando en mayor grado, se incrementaría el consumo del balanceado para la crianza de aves y porcinos.

#### **PASO 4.**

Se multiplicó los pesos ponderados por la calificación de cada factor, estos productos van a priorizar el uso de factores externos en la matriz FODA.

#### **PASO 5.**

Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4. El valor ponderado promedio es de 2.5.

Un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, mientras que, un valor ponderado menor a 2.5, indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño. El total ponderado es de 2.45, lo que indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades y que las amenazas le pueden hacer mucho daño.

## ANÁLISIS INTERNO

### ✓ ANÁLISIS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA

Con la finalidad de determinar factores internos de la empresa, se realizaron un total de 49 encuestas a clientes, 7 encuestas a empleados y una entrevista al Gerente de la empresa, los mismos que se detallan a continuación:

- **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES.**

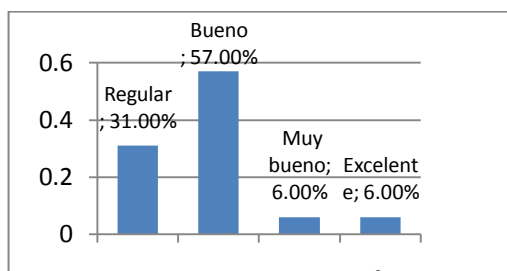
#### PREGUNTA No. 1

¿Cree usted que los productos ofrecidos por la empresa "BALCÁZAR" son?

#### CUADRO No. 1

Regular	15	Muy bueno	3
Bueno	28	Excelente	3

#### GRÁFICO No. 1



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 57% de los clientes encuestados manifiestan que los productos ofertados por la empresa "BALCÁZAR" son buenos, el 31% regular, un 6% considera que el producto es muy bueno y el 6% restante excelente. Lo cual significa que existe una marcada aceptación del producto.

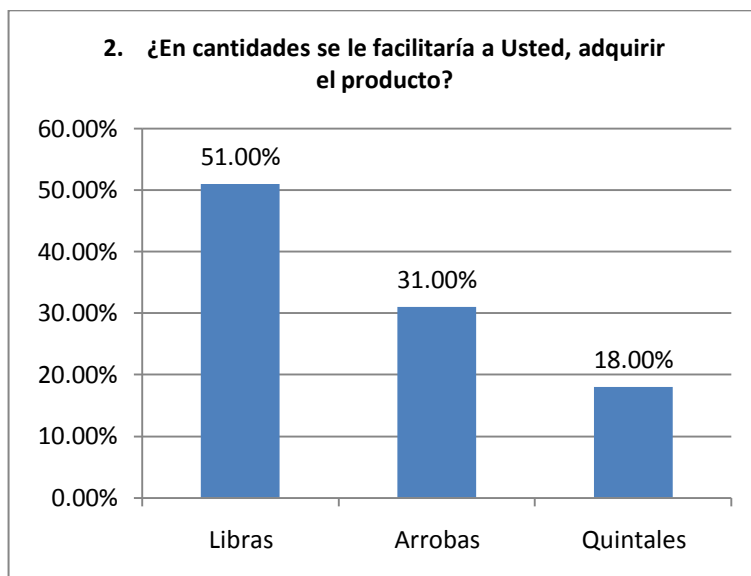
## PREGUNTA 2

¿En qué cantidades se le facilitaría a Usted, adquirir el producto?

### CUADRO No. 2

Libras	25
Arrobas	15
Quintales	9
Otros.....	

### GRÁFICIO No. 2



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 51% de los clientes manifiestan que se facilitaría adquirir el balanceado por libras, el 31% por arrobas, mientras que el 18% en quintales, lo cual nos da una idea de que lo más aconsejable sería crear empaques de 5, 10 o 15 libras para comercializar el producto.

## PREGUNTA 3.



**¿Existe seriedad en el cumplimiento en la entrega de los productos que ofrece la empresa “BALCÁZAR”?**

**CUADRO No. 3**

Si	42
NO	7

**GRÁFICIO No. 3**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 86% de los clientes encuestados, manifiestan que si existe seriedad en el cumplimiento en la entrega de los productos, mientras que el 14% no lo consideran así. Esto nos demuestra que los clientes se encuentran satisfechos con la entrega de sus productos.

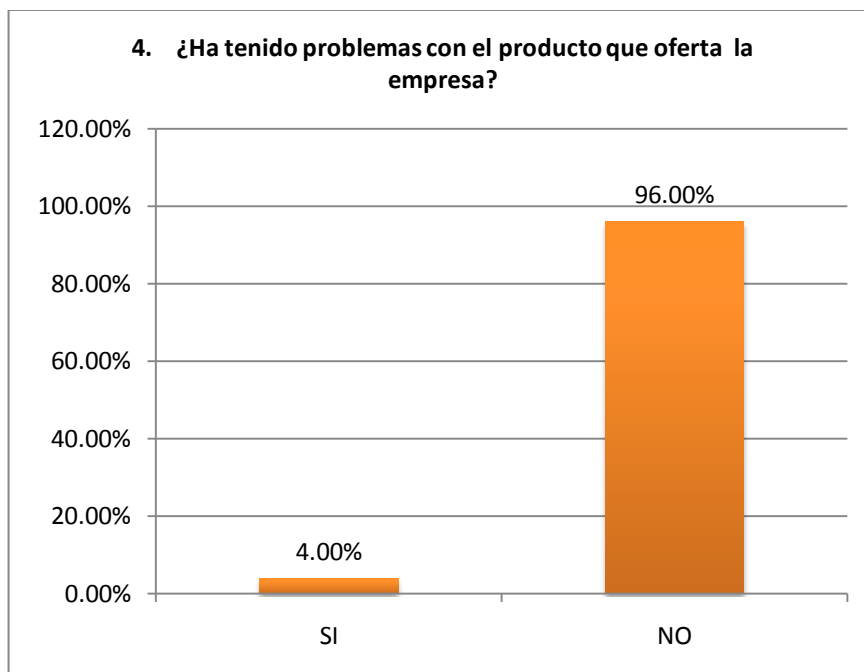
**PREGUNTA 4.**

### ¿Ha tenido problemas con el producto que oferta la empresa?

**CUADRO No. 4**

SI	2
NO	47

**GRÁFICO No. 4**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 96% de los clientes de la empresa no han tenido ningún problema con el producto, mientras que el 4% si han tenido problemas esto en lo que respecta a la presentación del producto.

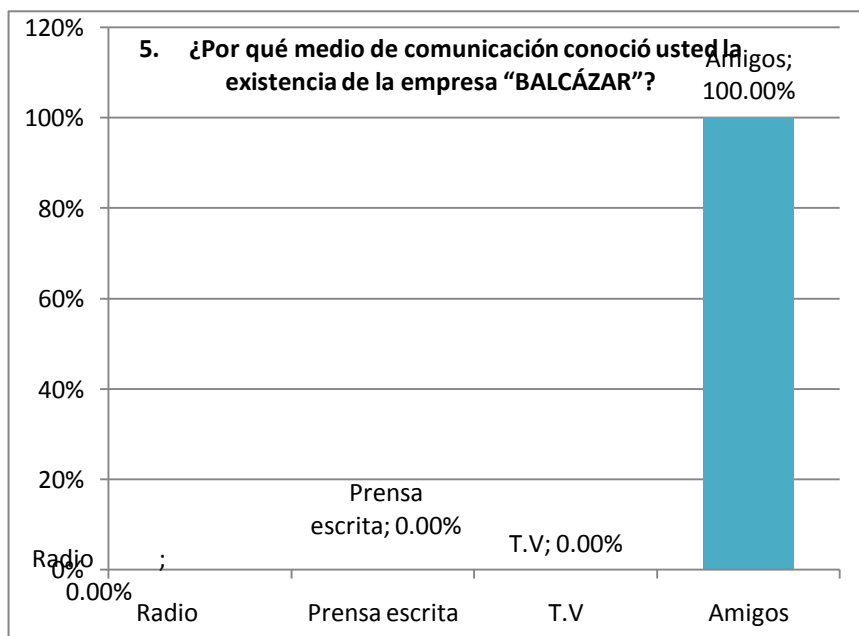
### PREGUNTA 5.

¿Por qué medio de comunicación conoció usted la existencia de la empresa "BALCÁZAR"?

**CUADRO No. 5**

Radio	0	T.V	0
Prensa escrita		Amigos	49

**GRÁFICO No. 5**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 100% de los clientes de la empresa "BALCÁZAR" , manifiestan que solo conocen por amigos la empresa, este es un factor muy importante para poder establecer medidas correctivas de marketing de la empresa.

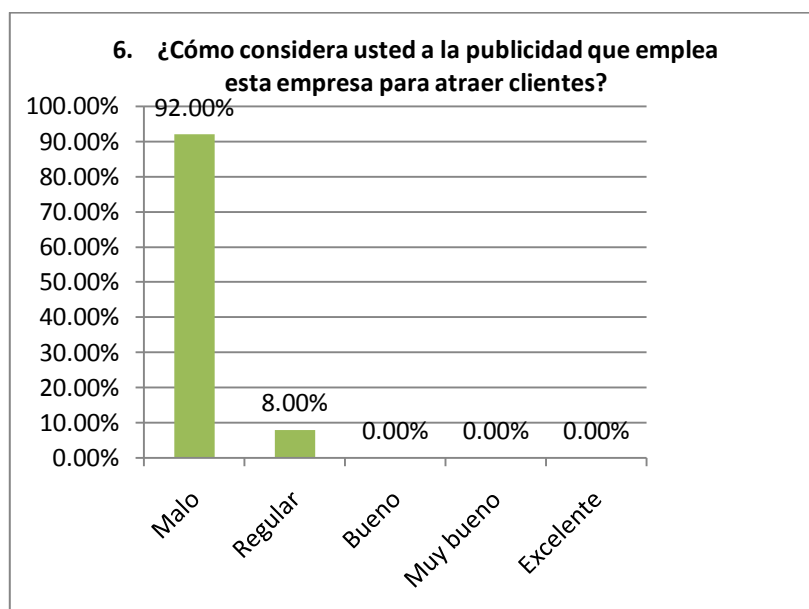
**PREGUNTA 6.**

**¿Cómo considera usted a la publicidad que emplea esta empresa para atraer clientes?**

**CUADRO No. 6**

Malo	45	Muy bueno	0
Regular	4	Excelente	0
Bueno	0		
Porque.....			

**GRÁFICO No. 6**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** el 92% de los encuestados expresa que la publicidad de la empresa es mala, el 8% regular, y nadie considera que la publicidad sea buena, muy buena o excelente, lo cual a simple vista se determina que existe un problema de marketing de la empresa.

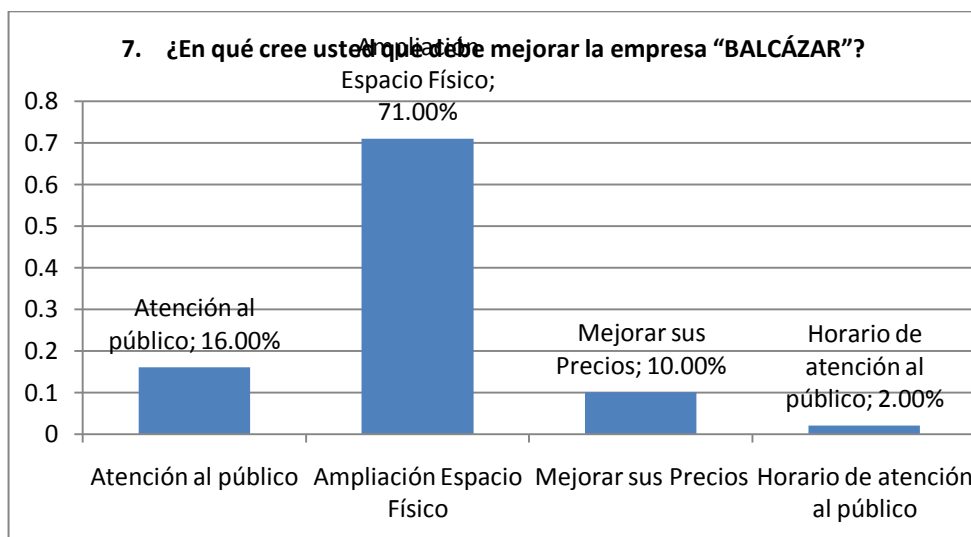
## PREGUNTA 7.

¿En qué cree usted que debe mejorar la empresa “BALCÁZAR”?

**CUADRO No. 7**

Atención al público	8
Ampliación Espacio Físico	35
Mejorar sus Precios	5
Horario de atención al público	1

**GRÁFICO No. 7**



**FUENTE:** Encuestas.

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 71% de los encuestados establece que debe ampliarse espacio físico, un 16% mejorar la atención al público, el 10% mejorar sus precios y un 2% mejorar la atención al cliente. Esto determina que el principal problema de empresa es su infraestructura, lo cual debe ser mejorado.

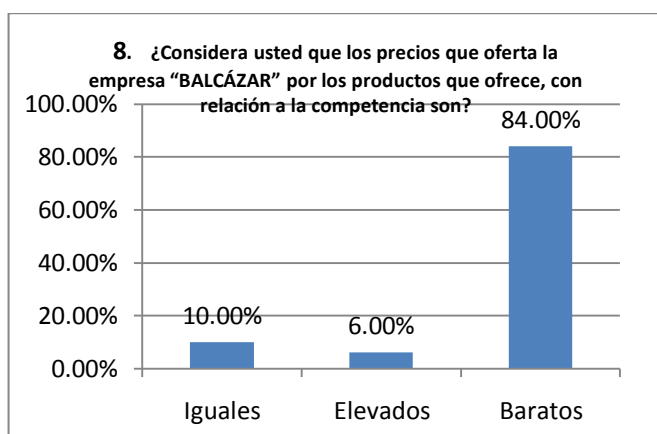
## PREGUNTA 8.

¿Considera usted que los precios que oferta la empresa "BALCÁZAR" por los productos que ofrece, con relación a la competencia son?

**CUADRO No. 8**

Iguals	5
Elevados	3
Baratos	41

**GRÁFICO No. 8**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** Se establece que el 84% de los clientes menciona que el precio del producto es barato, 6% elevado y 10% iguales, lo cual establece que la empresa posee un precio menor a la competencia.

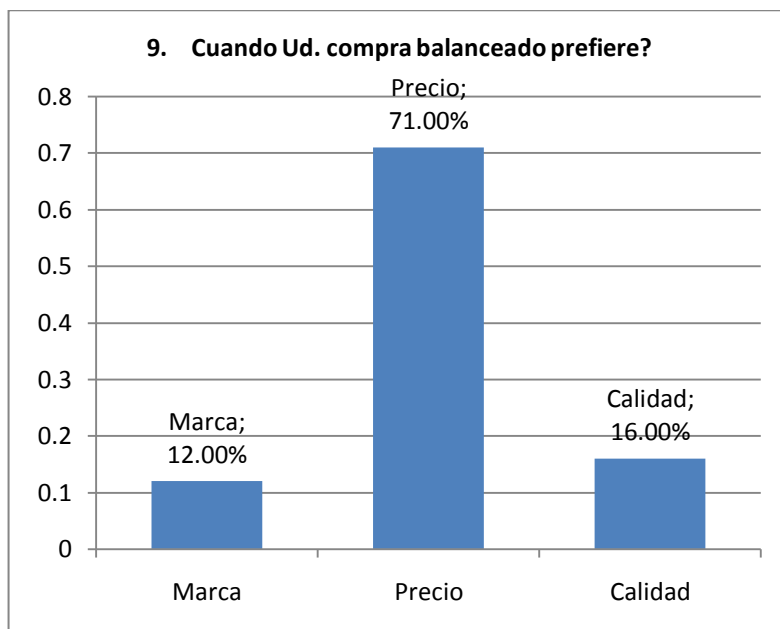
## PREGUNTA 9.

**Quando Ud. compra balanceado prefiere?**

**CUADRO No. 9**

Marca	6
Precio	35
Calidad	8

**GRÁFICO No. 9**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** Se establece que el 71% de los clientes prefiere un buen precio antes que marca o calidad, el 16% prefiere calidad y 12% marca del producto, este factor puede ser utilizado para ganar más clientes en función del precio ofertado.

### PREGUNTA 10.

¿Cuándo compra los productos, la empresa "BALCAZAR" le otorga?

**CUADRO No. 10**

Incentivos	5
Descuentos	43
Promociones	1

**GRÁFICO No. 10**



**FUENTE:** Encuestas.

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 88% de los encuestados expresa que recibe descuentos cuando compra el producto, 10% incentivos y 2% promociones, este factor nos manifiesta que existen descuentos a sus clientes.



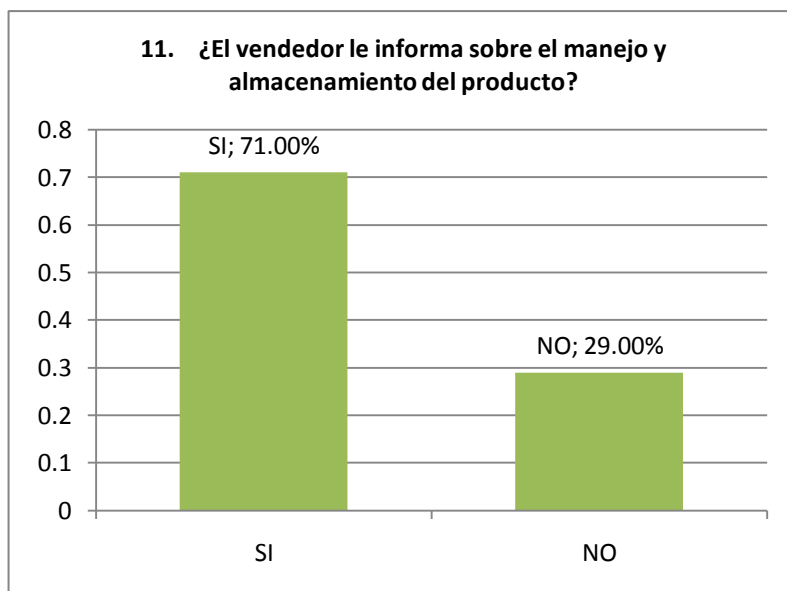
### PREGUNTA 11.

¿El vendedor le informa sobre el manejo y almacenamiento del producto?

**CUADRO No. 11**

SI	35
NO	14

**GRÁFICO No. 11**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** el 71% de los encuestados menciona que el vendedor les informa sobre el manejo y almacenamiento del producto, el 29% menciona que no recibe esta información, lo cual implica que el cliente está satisfecho con la atención recibida.

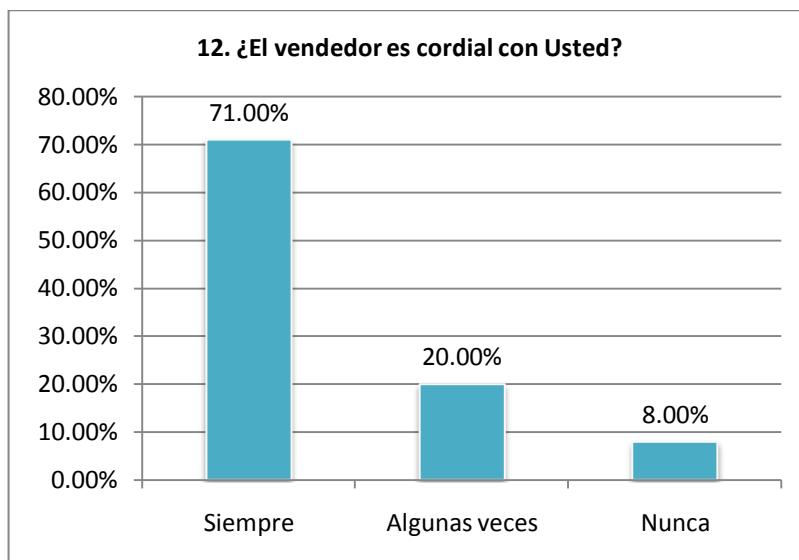
## PREGUNTA 12.

¿El vendedor es cordial con Usted?

**CUADRO No. 12**

Siempre	35
Algunas veces	10
Nunca	4

**GRÁFICO No. 12**



**FUENTE:** Encuestas.

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 71% de los clientes expresa que el vendedor es siempre cordial, el 20% algunas veces y 8% que nunca es cordial, esto nos manifiesta que existe amabilidad por parte de los empleados.

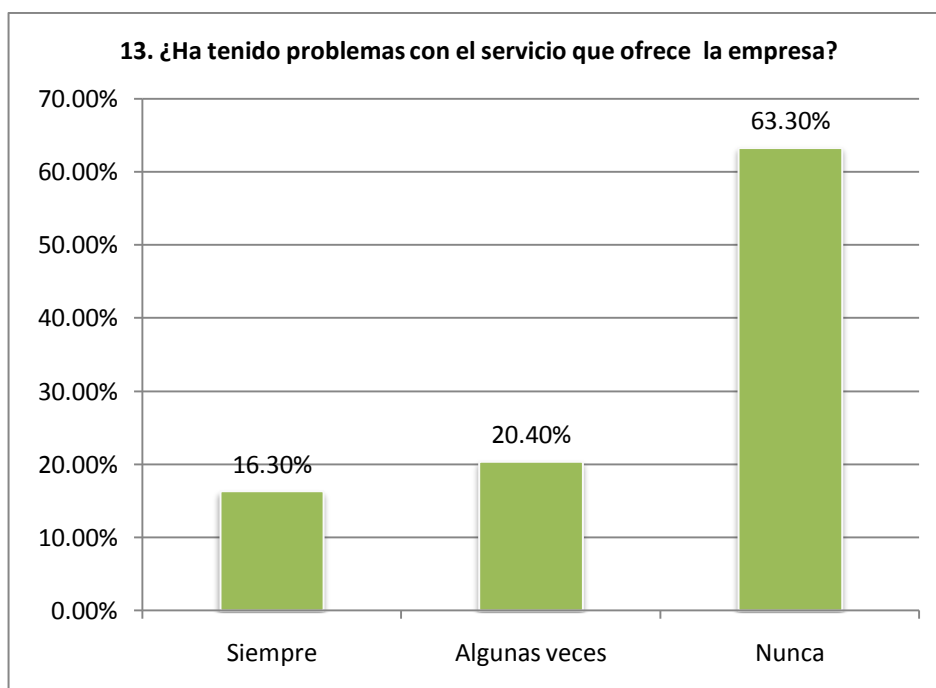
### PREGUNTA 13.

¿Ha tenido problemas con el servicio que ofrece la empresa?

**CUADRO No. 13**

Siempre	8
Algunas veces	10
Nunca	31

**GRÁFICO No. 13**



**FUENTE:** Encuestas,

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 63.33% de los encuestados establece que nunca ha tenido problemas con el producto, el 20.40 algunas veces y el 16.30% que siempre ha tenido problemas con el producto, lo cual implica conformidad con el servicio brindado por la empresa.

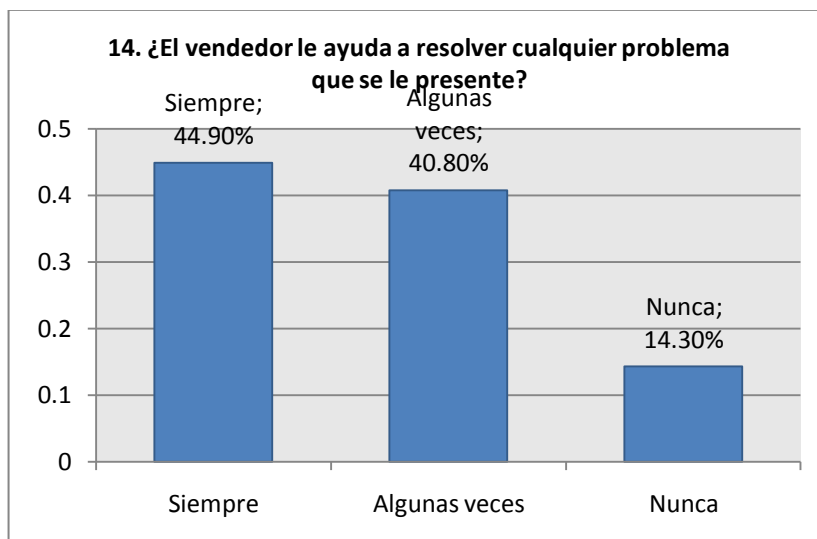
#### PREGUNTA 14.

¿El vendedor le ayuda a resolver cualquier problema que se le presente?

**CUADRO No. 14**

Siempre	22
Algunas veces	20
Nunca	7

**GRÁFICO No. 14**



**FUENTE:** Encuestas.

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 44.90% establece que siempre recibe ayuda del vendedor, el 40.80% que algunas veces y el 14.30% nunca, lo cual significa que se debe mejorar este aspecto.

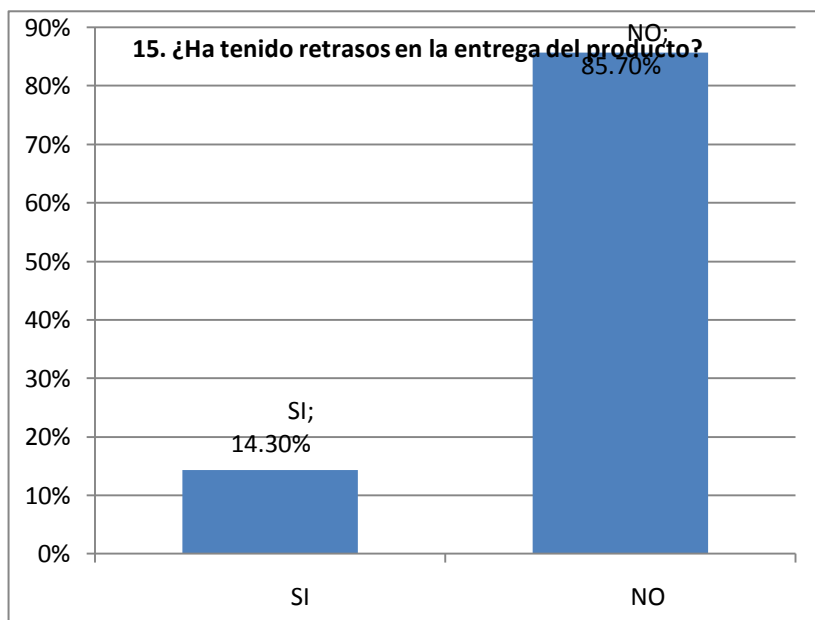
## PREGUNTA 15.

¿Ha tenido retrasos en la entrega del producto?

**CUADRO No. 15**

SI	7
NO	42

**GRÁFICO No. 15**



**FUENTE:** Encuestas,

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 85.70% de los clientes manifiesta que no ha tenido retrasos en la entrega del producto y el 24.30% que sí, lo cual implica seriedad en la empresa al momento de entregar sus productos.

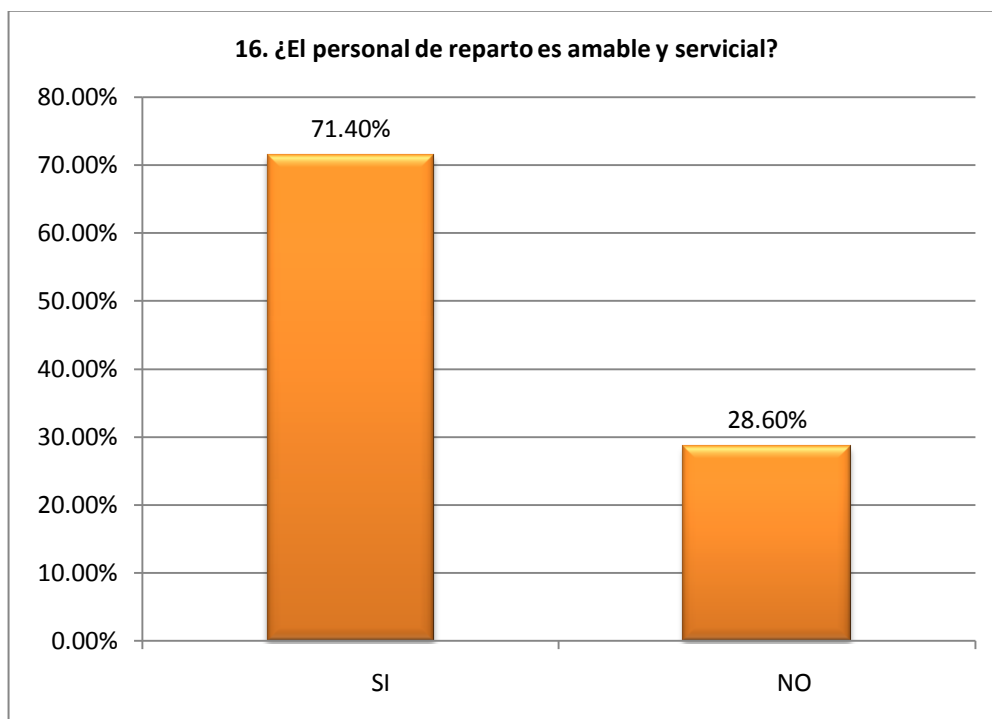
## PREGUNTA 16.

¿El personal de reparto es amable y servicial?

### CUADRO No. 16

SI	35
NO	14

### GRÁFICO No. 16



**FUENTE:** Encuestas.

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 71.40% establece que el personal de reparto es amable y el 28.60% que no es amable, lo cual significa que existe conformidad con los empleados de reparto.

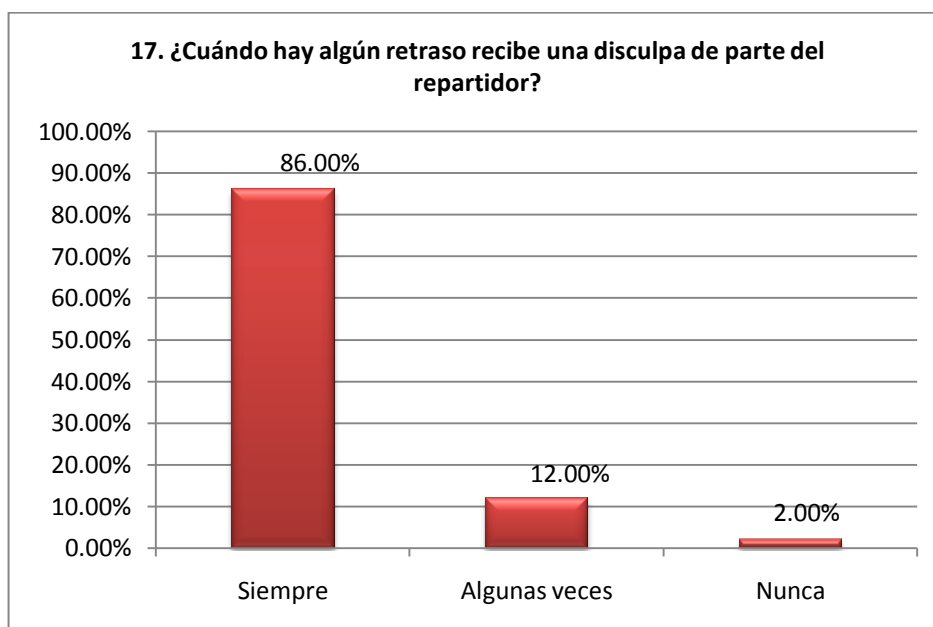
## PREGUNTA 17.

¿Cuándo hay algún retraso recibe una disculpa de parte del repartidor?

**CUADRO No. 17**

Siempre	42
Algunas veces	6
Nunca	1

**GRÁFICO No. 17**



**FUENTE:** Encuestas,

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 86% de los encuestados expresa que siempre recibe una disculpa por retraso de parte del repartidor, el 12% que algunas veces, y un 2% que nunca.

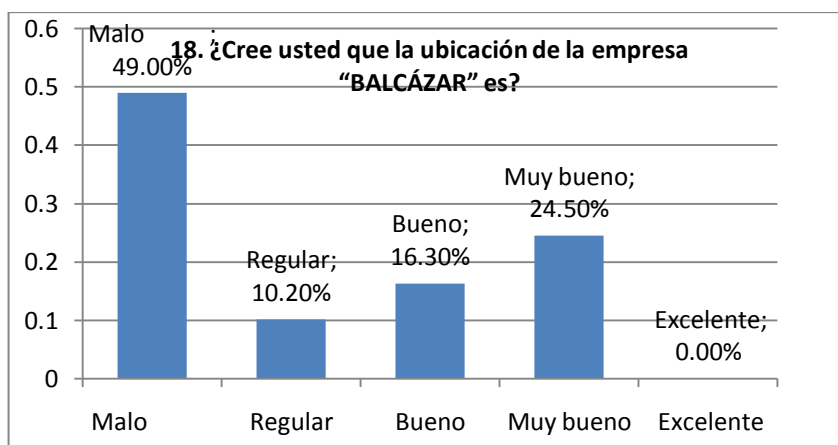
### PREGUNTA 18.

¿Cree usted que la ubicación de la empresa "BALCÁZAR" es?

**CUADRO No. 18**

Malo	24	Muy bueno	12
Regular	5	Excelente	
Bueno	8		
PORQUE.....			

**GRÁFICO No. 18**



**FUENTE:** Encuestas,

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 49% establece que la ubicación de la empresa es mala, un 24.50% muy buena, 16.30% buena y un 10.20% regular, lo cual significa que se debe buscar lugares estratégicos para la producción y distribución del producto.



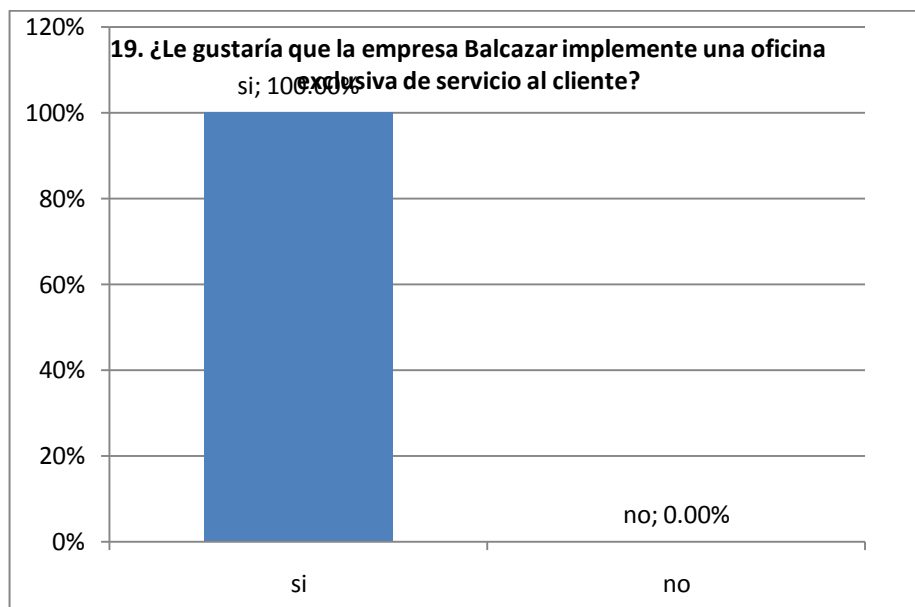
### PREGUNTA 19.

¿Le gustaría que la empresa Balcázar implemente una oficina exclusiva de servicio al cliente?

#### CUADRO No. 19

si	49
no	

#### GRÁFICO No. 19



**FUENTE:** Encuestas.

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 100% de los encuestados manifiesta su agrado de que se cree una oficina exclusiva de atención al cliente. Esto implica que se deberá implementar esta oficina para el cliente.

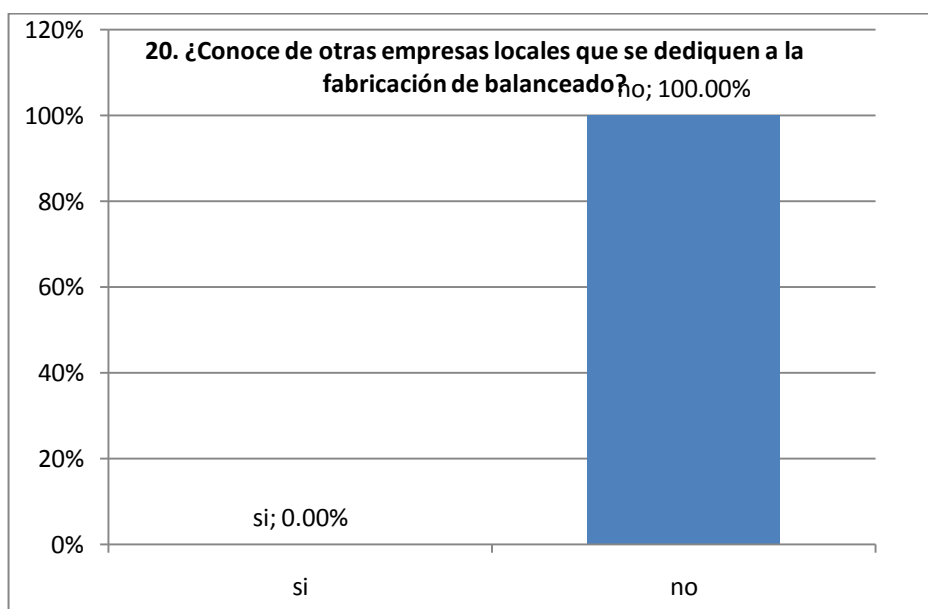
## PREGUNTA 20.

**¿Conoce de otras empresas locales que se dediquen a la fabricación de balanceado?**

### CUADRO No. 20

si	0
no	49

### GRÁFICO No. 20



**FUENTE:** Encuestas,

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 100% de los encuestados manifiesta que no existe otra empresa productora de balanceado en el sector, lo cual se lo puede usar a favor de la empresa para promocionar el producto de mejor forma.

- **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS.**

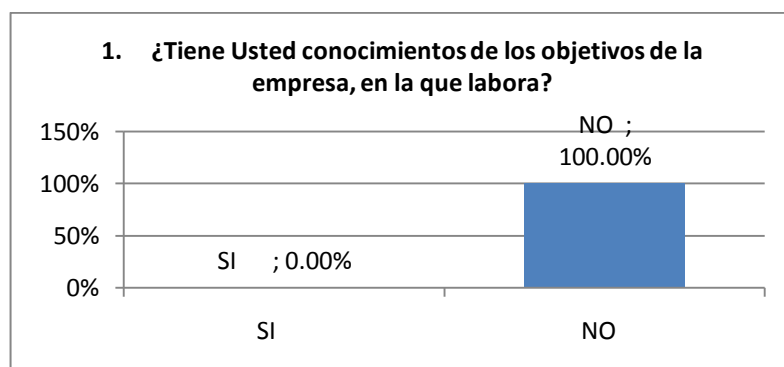
**PREGUNTA 1.**

**¿Tiene Usted conocimientos de los objetivos de la empresa, en la que labora?**

**CUADRO No. 21**

SI	0
NO	7

**GRÁFICO No. 21**



**FUENTE:** Encuestas,

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 100% de los empleados manifiesta que no tiene conocimientos de los objetivos de la empresa, lo cual implica una debilidad ya que no se tiene un rumbo fijo hacia donde trabajar.

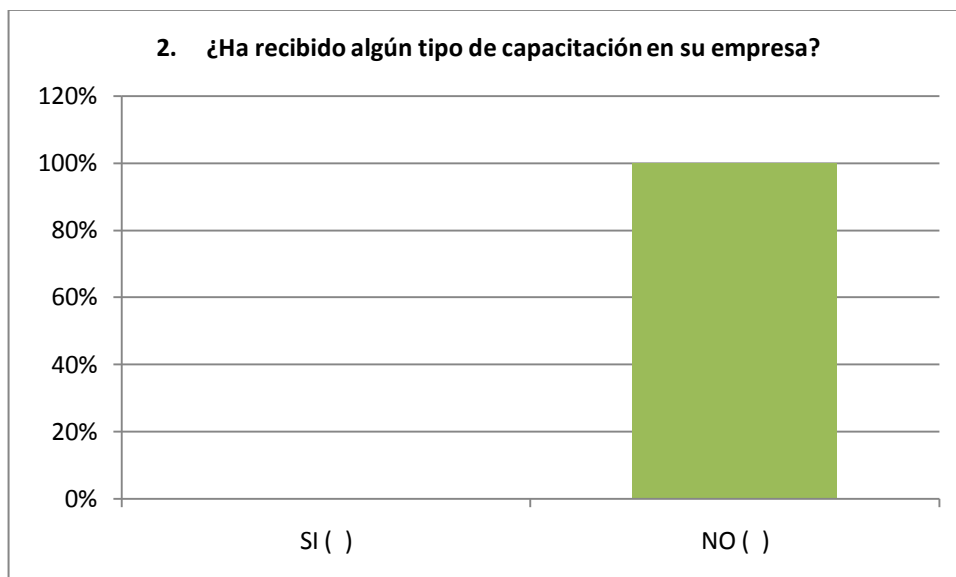
## PREGUNTA 2.

¿Ha recibido algún tipo de capacitación en su empresa?

**CUADRO No. 22**

SI	0
NO	7

**GRÁFICO No. 22**



**FUENTE:** Encuestas,

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 100% de los empleados manifiesta que no tiene ningún tipo de capacitación por parte de la empresa, lo que se vuelve prioritario el realizar la capacitación del personal que labora en la empresa.

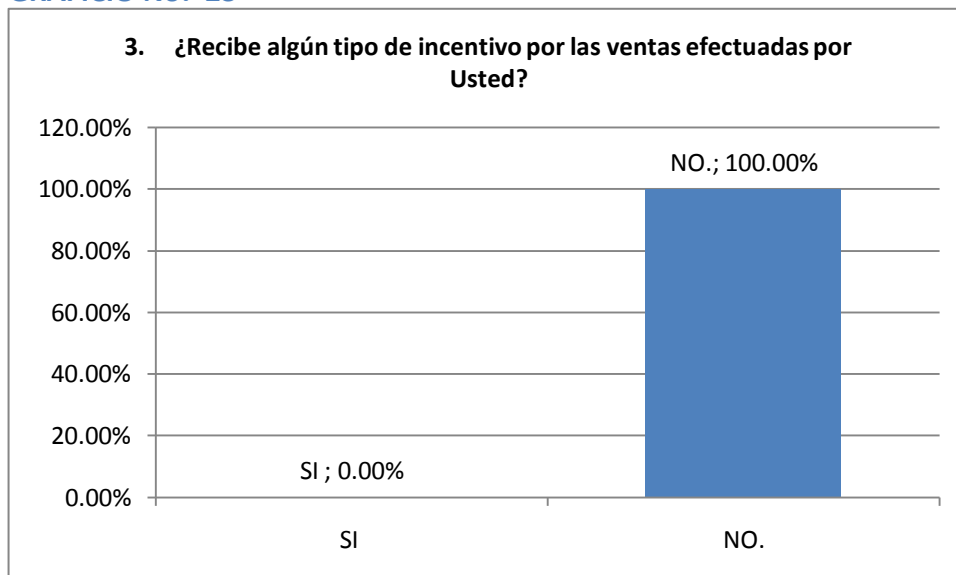
### PREGUNTA 3.

¿Recibe algún tipo de incentivo por las ventas efectuadas por Usted?

**CUADRO No. 23**

SI	0
NO	7

**GRÁFICO No. 23**



**FUENTE:** Encuestas,

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 100% de los empleados manifiesta que no tiene ningún tipo de incentivo por parte de la empresa, por lo cual se debe implementar políticas motivacionales para los empleados.

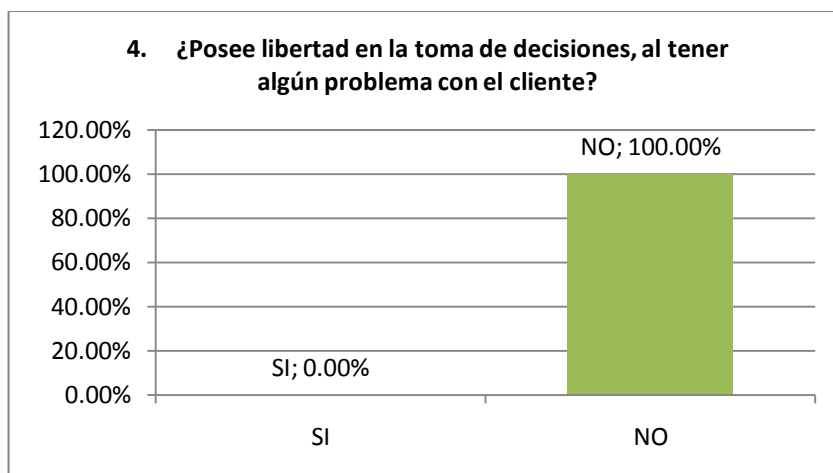
#### PREGUNTA 4.

**¿Posee libertad en la toma de decisiones, al tener algún problema con el cliente?**

**CUADRO No. 24**

SI	0
NO	7

**GRÁFICO No. 14**



**FUENTE:** Encuestas,

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 100% de los empleados manifiesta que no tiene ningún tipo de libertad en la toma de decisiones al tener algún problema con el cliente, lo cual en cierta forma implica un problema ya que el Gerente absorbe todos los problemas de la empresa.

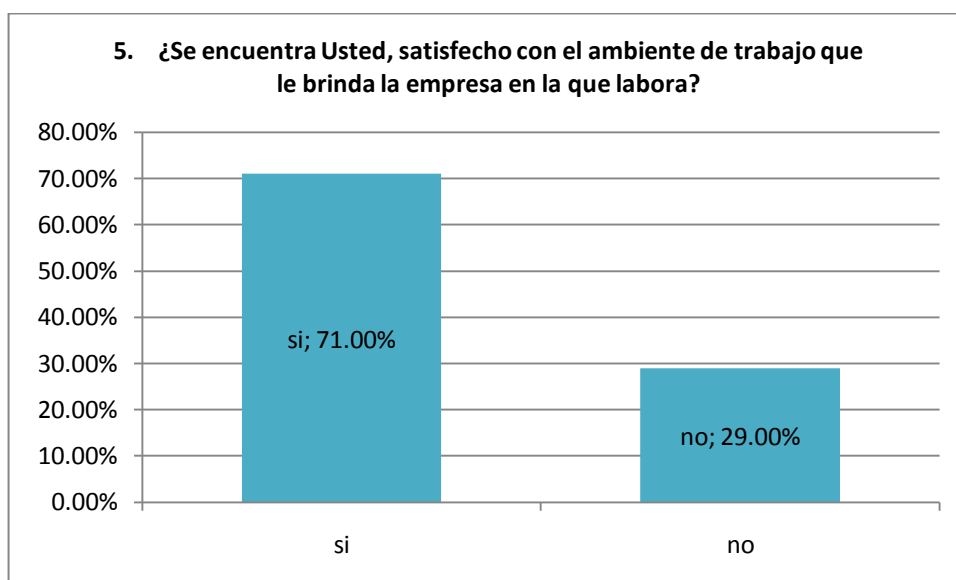
### PREGUNTA 5.

¿Se encuentra Usted, satisfecho con el ambiente de trabajo que le brinda la empresa en la que labora?

**CUADRO No. 25**

SI	5
NO	2

**GRÁFICO No. 25**



**FUENTE:** Encuestas,

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 71% de los empleados manifiesta que está satisfecho con el ambiente de trabajo, el 29% que no lo está, lo cual significa que existe algún tipo de falla en el ambiente de trabajo para obtener la conformidad del total de empleados.

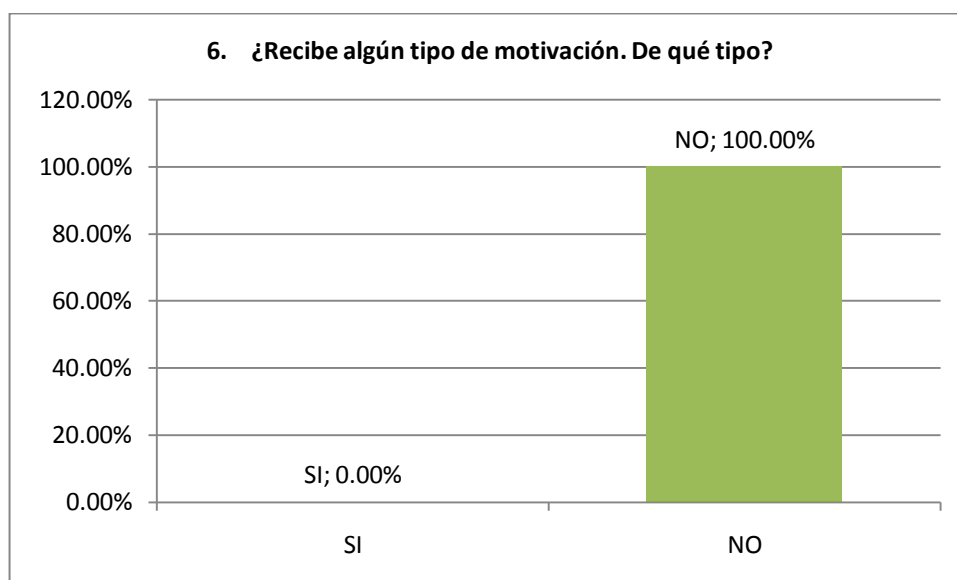
## PREGUNTA 6.

¿Recibe algún tipo de motivación. De qué tipo?

**CUADRO No. 26**

SI	0
NO	7

**GRÁFICO No. 26**



**FUENTE:** Encuestas,

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 100% de los empleados manifiesta que no tiene ningún tipo de motivación por parte de la empresa, lo cual significa que se deberá implementar políticas motivacionales a los empleados.



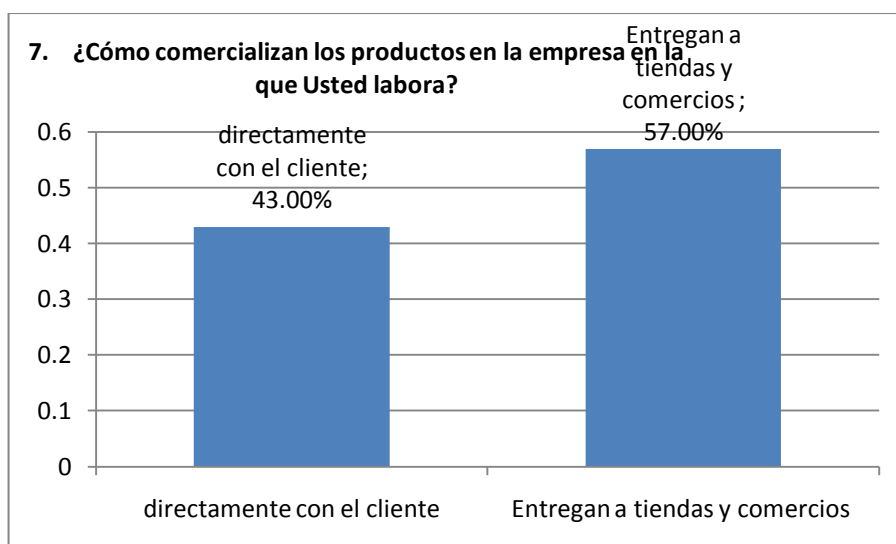
## PREGUNTA 7.

**¿Cómo comercializan los productos en la empresa en la que Usted labora?**

**CUADRO No. 27**

Directamente con el cliente	3
Entregan a tiendas y comercios	4

**GRÁFICO No. 27**



**FUENTE:** Encuestas,

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 57 % de los empleados manifiesta que la comercialización del producto la realizan mediante entrega a tiendas y comercios y un 43% directamente con el cliente, se debe mejorar las entregas de este producto para mejorar los ingresos.

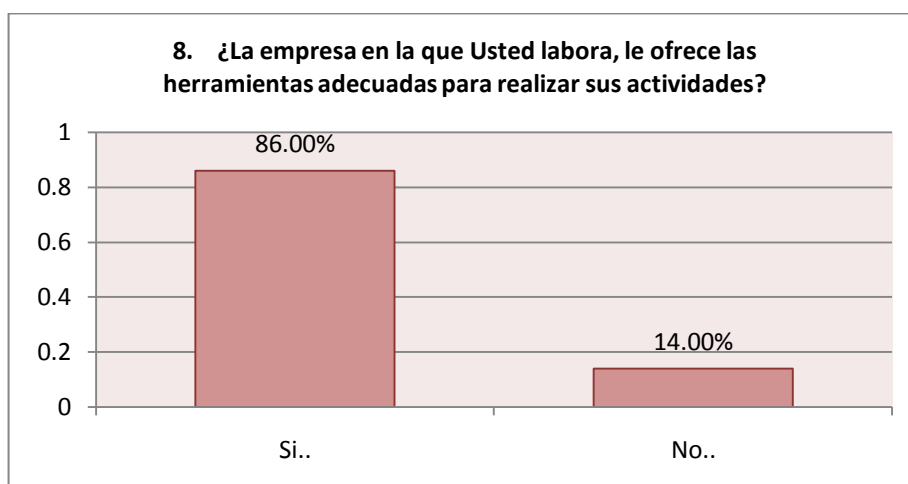
### PREGUNTA 8.

¿La empresa en la que Usted labora, le ofrece las herramientas adecuadas para realizar sus actividades?

**CUADRO No. 28**

SI	6
NO	1

**GRÁFICO No. 28**



**FUENTE:** Encuestas,

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 86 % de los empleados manifiesta que la empresa le proporciona todas las herramientas necesarias y el 14% que no le otorgan las herramientas necesarias., esto refleja que la empresa se preocupa en gran parte por brindar las facilidades de trabajo a sus empleados, pero se debe optar medidas correctivas en las áreas que no se atiende este factor.

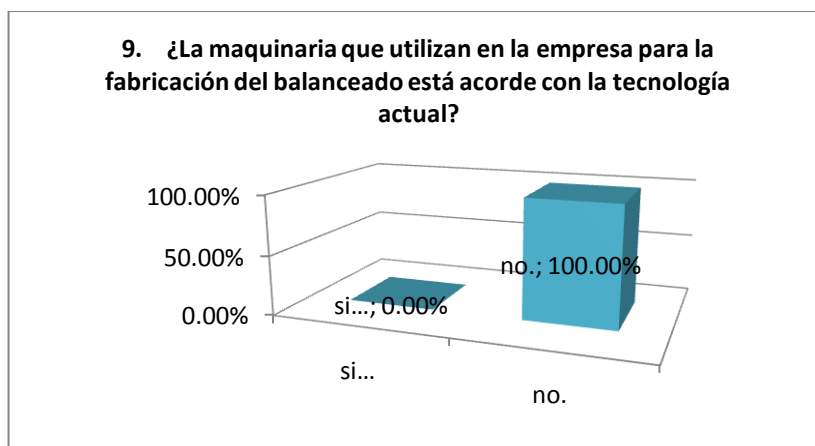
### PREGUNTA 9.

¿La maquinaria que utilizan en la empresa para la fabricación del balanceado está acorde con la tecnología actual?

**CUADRO No. 29**

SI	0
NO	7

**GRÁFICO No. 29**



**FUENTE:** Encuestas,

**ELABORACIÓN:** La Autora

**ANÁLISIS:** El 86 % de los empleados manifiesta que la empresa no cuenta con maquinaria de última tecnología y el 14% que si cuenta, esto demuestra claramente que existe deficiencia en la tecnología utilizada para la fabricación del producto.

- **ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA.**

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

- Incrementar las ventas
- Mejorar la rentabilidad
- Captar nuevos clientes
- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Lograr una mezcla comercial adecuada
- Captar la atención del consumidor y luego su dinero
- Alcanzar un excelente desempeño del trabajador, adecuando y equipando la infraestructura de la empresa

2. **¿Qué control efectúa sobre sus productos?**

- Calidad de materia prima e insumos y calidad de producto final

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

Sí, porque realizo un análisis de costo de producción por producto y determino mi margen de utilidad para luego venderlo al público.

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

**Porque?**

Sí, porque se encuentra a mejor precio que los existentes, actualmente lo comercializo a 23 y 19 dólares el quintal de balanceado de pollo y cerdo respectivamente, el de la competencia oscila entre 32 y 35 dólares el quintal de balanceado.

**5. ¿Realiza actividades promocionales en su empresa. Cuáles son?.**

No, porque no he tenido la iniciativa de realizar estas actividades promocionales.

**6. ¿Usted brinda incentivos de compra a sus clientes?**

No frecuentemente, únicamente en temporada navideña.

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

Ninguna, porque no existen radios locales para realizar esta actividad.

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

No.

**9. ¿Sus empleados poseen libertad para tomar decisiones. De qué tipo y hasta qué grado?**

No tienen libertad de tomar decisiones, porque creo necesario que deben consultarme antes de tomar cualquier decisión

**10. Cuenta con personal calificado para la elaboración del balanceado?.**

Si, han laborado en empresas de producción de balanceado.

**11. ¿Se capacita al personal de la empresa. En que temas?**

No se ha realizado ningún tipo de capacitación.

**12. ¿La empresa dispone de una base de datos de sus clientes.**

Si, existen registro escritos de los mismos.

**13. ¿Cuáles consideran usted que son sus principales competidores?**

No lo llamaría los principales competidores, pero existen marcas como PRONACA que comercializa su producto aquí, pero su precio es muy elevado con relación al precio de mi producto.

**14. ¿Cómo hace comercializar sus productos?**

Directamente, de productor al consumidor y también a intermediarios.

Por lo general se comercializa sacos de 48 kilos los mismos que son vendidos a los locales comerciales de la localidad.

**15. ¿La maquinaria que existe en su empresa para la producción de balanceado está acorde con la tecnología actual?**

La empresa la constituí hace unos ocho años, la maquinaria tiene ese tiempo de uso, me imagino que existen maquinas con mejor tecnología actualmente. La maquinaria que tengo en la fábrica me produce 200 quintales semanales.

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

Si, proporciono equipamiento de seguridad industrial, así como utensilios para manipular los productos.

**17. ¿Cuáles son sus principales proveedores de materia prima?**

El maíz lo adquiero en esta parroquia y el faltante lo adquiero en Macará y Pindal.

**18. ¿Cuáles son sus principales proveedores de insumos?**

Los insumos los adquiero en el cantón Balsas, ya que es en el sector que se comercializan estos insumos y se encuentra más cercano a Buenavista. En la ciudad de Loja, no conozco de un lugar donde comercialicen estos productos, ya que no existen empresas dedicadas a la fabricación de balanceado por lo que es difícil de encontrar estos insumos. En el cantón Balsas existen fábricas de balanceado por lo que es más fácil encontrar los insumos. Farmadet y Nutrefa son mis principales proveedores de insumos.

## **ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA BALCÁZAR.**

Para determinar los factores internos (fortalezas debilidades) que afectan a la empresa Balcázar, se aplicó una entrevista dirigida al Sr. Gerente, 7 encuestas a los empleados y 49 encuestas a los clientes de la empresa, de los cuales se obtuvo los datos detallados anteriormente en el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas.

Para determinar los factores internos, es necesario realizar la matriz EFI, la misma que se describe a continuación.

### **MATRIZ EFI.**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas en un trabajo interno investigativo que se realiza a la empresa. Se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva. Un completo entendimiento de los factores es más importante que las cifras.

Es así que, en función de los datos obtenidos en campo se determina la siguiente Matriz EFI para la empresa Balcázar, misma que se detalla a continuación.



## MATRIZ No. 2

### MATRIZ EFI (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL DE CALIFICACIÓN</b>
-Productos de buena calidad	0.100	2	0.20
-El precio de comercio del producto es mucho menor al de la competencia	0.150	4	0.60
-Seriedad en el cumplimiento de la entrega de los productos.	0.050	2	0.10
- Horario de atención, se abre a partir de las 7 horas hasta las 20 horas	0.020	1	0.02
- Entrega inmediata	0.020	2	0.04
- Es el único productor de balanceado del sector.	0.100	3	0.30
-Buena atención al público.	0.050	2	0.10
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL DE CALIFICACIÓN</b>
- Desconocimiento de los objetivos de la empresa	0.060	1	0.06
- La empresa no tiene una misión y visión definidas	0.100	2	0.20
- No cuenta con equipos acordes a la tecnología actual.	0.030	1	0.03
-Infraestructura inadecuada	0.030	1	0.03
-No realiza actividades promocionales.	0.050	2	0.10
- Falta de motivación a los empleados.	0.010	1	0.01
- Carece de un plan de marketing	0.120	3	0.36
-Los empleados no poseen poder de decisión.	0.010	1	0.01
- No existe políticas motivacionales a los empleados.	0.020	1	0.02
-Carece de una oficina exclusiva de atención al cliente.	0.080	2	0.16
	<b>1.000</b>		<b>2.34</b>

Fuente: Las encuestas:

Elaboración: La Autora.

## **SUSTENTACIÓN:**

Para la determinación de la matriz EFI, se siguió el siguiente procedimiento.

### **PASO 1:**

Se realizó un listado de los factores internos identificados en el trabajo de campo realizado, en el cual se determinó las fortalezas y debilidades detalladas a continuación.

- **FORTALEZAS.**
  - **Productos de buena calidad.**

Se realizaron una serie de preguntas a los consumidores para establecer la calidad del producto, los resultados se puede observar en las preguntas No. 1 y 4 reflejados en el cuadros y gráficos No. 1 y No. 4 respectivamente.

De estos resultados se establece que el 57 % de los encuestados considera que el producto es bueno, 6% que el producto es muy bueno, 6% que es excelente, lo cual implica un 69% de conformidad del mismo quedando un 31% que señala que el producto es regular.

De igual forma el 96% de los encuestados señala que no no ha tenido ningún tipo de problema en el producto y el 4% que si.

Tomando en cuenta que los resultados de estas preguntas representan más del 80% de conformidad, se establece que la calidad del producto es una fortaleza de la empresa.

**-El precio de comercio del producto es mucho menor al de la competencia**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las preguntas 7, 8, 9 y reflejados en los cuadros y gráficos No. 7, No. 8 y No. 9 respectivamente, se determina que solo el 10% de los encuestados considera que se debería mejorar el precio, el 84% de los mismos considera que los precios son baratos y el 71% de los encuestados prefiere un producto barato.

**-Seriedad en el cumplimiento de la entrega de los productos.**

El análisis de resultados de las preguntas 3, 13 y 15 y reflejados en los cuadros y gráficos No. 3, No. 13 y No. 15, se establece que el 86% de los encuestados establece que existe mucha seriedad en el cumplimiento de entrega de los productos, el 63.30% que nunca ha tenido problemas con los servicios de la empresa y el 85.70 % establece que no ha tenido retrasos en la entrega del producto. Por lo que se establece que existe seriedad de la empresa en el cumplimiento de la entrega de sus productos, lo cual representa una fortaleza de la empresa.

**- Horario de atención, se abre a partir de las 7 horas hasta las 20 horas.**

De acuerdo a la información obtenida en la pregunta No.7 y reflejada en la tabla No. 7 de la encuesta realizada a los clientes, se establece que sólo el 2% de los encuestados está inconforme con el horario de atención al público, lo cual implica que la mayoría de los encuestados está totalmente conforme con el horario de atención de la empresa.

**- Entrega inmediata.**

En función de la pregunta No. 15 cuyos resultados se reflejan en el cuadro y gráfico No. 15 respectivamente, se establece que una fortaleza de la empresa es la entrega inmediata del producto una vez realizada el pedido del mismo, ya que de acuerdo a los datos obtenidos se establece que el 85.70 % de los encuestados está conforme con la puntualidad de su entrega, mientras que el 14.30 % manifiesta que ha existido retrasos en la entrega de los mismos.

**- Es el único productor de balanceado del sector.**

El 100% de los encuestados establece el monopolio de la empresa Balcazar en la producción de balanceado en la parroquia de Buenavista.

**-Buena atención al público.**

De igual forma del análisis de los resultados obtenidos de las encuestas a los clientes tabulados en las tablas y gráficos No. 11, No. 12, No. 14, No. 16, y No. 17 respectivamente, se establece que el 16% de los encuestados está inconforme con la atención al público, el 71% que el vendedor es cordial y les informa acerca del producto, el 14% expresa que el vendedor no les ayuda a resolver problemas que se les presente, el 71.40% que el personal de reparto es amable y servicial y el 86% recibe una disculpa en caso de retraso en la entrega del producto. En función de estos datos se establece que existe un promedio de conformidad del 80% de los clientes cuando son atendidos.

- **DEBILIDADES.**

**SUSTENTACIÓN:**

**- Desconocimiento de los objetivos de la empresa.**

Este factor se determina en base a la pregunta No. 1 formulada a sus empleados tabulada en el cuadro y gráfico No. 21 en el cual se establece que el 100% de sus empleados desconoce de los objetivos que persigue la empresa, lo cual obviamente se convierte en una debilidad ya que sus trabajadores no saben hacia que objetivo común mancomunarse esfuerzos en pos de la empresa.

**- La empresa no tiene una misión y visión definidas.**

De acuerdo a la entrevista mantenida con el señor Gerente, la empresa no posee una misión y visión, lo cual se convierte en un inconveniente muy serio en pos de desarrollo de la empresa, esto obviamente es una debilidad muy crítica ya que no se establecen los condicionantes mediante los cuales la empresa debería encaminarse hacia el futuro.

**- No cuenta con equipos acorde a la tecnología actual.**

En la pregunta No. 9 formulada a los empleados y tabulada en el cuadro y gráfico No. 29 se establece que el 86% de sus empleados expresa que la maquinaria que posee la empresa no está acorde a la tecnología actual, el Gerente, expresa que la maquinaria tiene 8 años de uso, lo cual implica que tiene 8 años de desactualización. Además, en el **ANÁLISIS**

**TECNOLÓGICO**, se establece este desfase de tecnología que posee la maquinaria de la empresa.

**- Infraestructura inadecuada.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las preguntas No. 7, 18, y 19 tabulados en las tablas y gráficos No, 7, No. 18 y No. 19 respectivamente, se establece que el 71% de los encuestados manifiesta que debería mejorar sus espacio físico, el 49% manifiesta que la ubicación de la empresa es mala y el 100% de los encuestados admite que no existe una oficina exclusiva de servicio al cliente ya que le gustaría que la misma se implemente, por lo que se establece que la infraestructura de la empresa debería ser mejorada para el desarrollo de la misma.

**-No realiza actividades promocionales.**

De acuerdo a las preguntas No. 3 y 6 formuladas a los empleados y de igual forma tabuladas en los cuadros y gráficos No. 23 y No. 26 respectivamente, se establece que el 100% de los empleados se encuentra desmotivado y no cuenta con incentivos, además, de la encuesta realizada al señor Gerente, expresa que no realiza actividades promocionales sino únicamente en temporadas especiales como navidad. Este problema se convierte una debilidad de la empresa ya que en primer lugar personal desmotivado y sin incentivos no tiende a prestar lo mejor de sí en el trabajo, además, la falta de actividades continuas de promociones ocasiona que las ventas no superen los promedios establecidos.

**- No existe capacitación de los empleados.**

De acuerdo a la pregunta No. 2 formulada a los empleados, resultados que se tabulan en el cuadro y gráfico No. 22, se establece que una debilidad de la empresa es el no brindar capacitación a sus empleados, ya que el 100% de los encuestados manifiesta que no ha recibido algún tipo de capacitación en su empresa.

**- Carece de un plan de marketing.**

De acuerdo al análisis de la pregunta No. 5 y 6 formulada a los clientes con relación al medio de comunicación con la cual conoció de la existencia de la empresa, se establece que el 100% de los encuestados únicamente se enteró de la existencia de la empresa por medio de conversaciones entre amigos, el 92% expresa que la publicidad es mala y además el Gerente expresa que no realiza actividades de marketing porque no lo cree necesario. Este factor se convierte en una serie debilidad de la empresa, ya que se encuentra en total desventaja con los productos de competencia que se realizan estas actividades de marketing, lo cual ocasiona que en forma sistemática tienda a perder clientela por la poca difusión del producto.

**-Los empleados no poseen poder de decisión.**

Los empleados expresan en la pregunta No. 4 y el mismo gerente expresa que los mismos no tienen poder de decisión, porque siempre deben consultarse de cualquier particular a él. Esto es una debilidad de la empresa ya que se monopoliza el poder de decisión y se puede perder buenas ofertas

de comercialización del producto ya que el Gerente no siempre se encuentra en su empresa.

**- No existe políticas motivacionales a los empleados.**

De acuerdo a las preguntas No. 3, y 6 de las encuestas a los empleados, manifiestan que no reciben ningún tipo de incentivo por las ventas efectuadas y que no reciben ningún tipo de motivación, por lo que se considera como una debilidad de la empresa estos resultados.

**-Carece de una oficina exclusiva de atención al cliente.**

De acuerdo a la pregunta No. 19 formulada a los clientes, se expresa que la empresa no posee una oficina exclusiva de atención al cliente, además, los clientes expresan que les gustaría que la misma exista. Esto es una debilidad de la empresa, ya que al no existir esta oficina de atención al cliente, se está originando que el producto no sea difundido de acuerdo a los requerimientos del caso, así como tampoco se pueda establecer una conexión más directa con el cliente, lo cual obviamente origina que no exista una relación más profunda con el mismo.

**PASO 2:**

Se asignó valores a cada factor entre 0.0 (no tiene importancia) a 1.0 (muy importante).

Sin importar el número de factores el valor total no puede ser mayor de 1.

Para el presente caso, se establece que el factor interno "El precio de



comercio del producto es mucho menor al de la competencia” representa una buena fortaleza de la empresa, por lo que se le asigna un peso de 0.15, y de igual forma la debilidad mas importante que afecta a la empresa se la debilidad “Carece de un plan de marketing”, al cual se le asignado un valor de 0.12.

### **PASO 3:**

Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada factor dependiendo de la importancia o no de la misma.

En el presente estudio se establece que la fortaleza denominada “El precio de comercio del producto es mucho menor al de la competencia”, es muy importante ya que de acuerdo a los resultados de las encuestas reflejados en el cuadro y gráfico No. 11, el 71% de los encuestados prefiere precio antes que marca o calidad, por lo que a este factor se le asigna un valor de 4, y así mismo la debilidad mas importante “Carece de un plan de marketing”, se le asignado una calificación de 3, ya que el no poseer un plan de marketing a limitado el desarrollo empresarial de la misma.

### **PASO 4:**

Se multiplicó los valores por las calificaciones.

### **PASO 5:**

Se sumó los totales ponderados y se obtuvo el total ponderado de la empresa.

Sin importar cuántos factores se incluyan, la calificación total ponderada no puede ser menor a 1 ni mayor a 4.

El puntaje promedio se ubica en 2.5. Un puntaje por debajo de 2.5 caracteriza a empresas que son débiles internamente, mientras que, un puntaje total por encima de 2.5 indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.

De acuerdo a la matriz EFI obtenida, la calificación ponderada de la empresa es de 2.34, lo cual implica que la empresa es débil internamente.

Obtenidos los datos de las matrices EFE y EFI se procede con la elaboración de la matriz FODA

### **MATRIZ FODA.**

La matriz FODA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:

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

Para el desarrollo de la matriz FODA se procedió con la aplicación de los siguientes pasos.

#### **PASO 1.**

La información a ser utilizadas en los cuadrantes de la matriz FODA proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados mas altos de la matriz EFI y matriz EFE.

Para el presente estudio, los factores considerados para el análisis en la matriz FODA, se resumen en cuadro siguiente, se optó por trabajar con todos los factores ya que de esta forma se tendrá un análisis más detallado de la matriz.

### **MATRIZ No. 3**

#### **Resumen de factores externos e internos a ser utilizados en la matriz**

#### **FODA.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Productos de buena calidad	1. Existe predisposición de los productores avícolas y porcinos del sector de utilizar productos balanceados para
2. El precio de comercio del producto es mucho menor al de la competencia	2. Incremento de la producción de la materia prima para la elaboración del balanceado.
3. Seriedad en el cumplimiento de la entrega de los productos.	3. Creación de proyectos gubernamentales para fortalecer las actividades avícolas .
4. Horario de atención, se abre a partir de las 7 horas hasta las 20 horas	4. Existencia de materia prima en el sector.
5. Entrega inmediata	5. Poder de negociación con los clientes.
6. Es el único productor de balanceado del sector.	
7. Buena atención al público.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Desconocimiento de los objetivos de la empresa	1. Libre ingreso de mercadería
2. La empresa no tiene una misión y visión definidas	2. Competencia interna (PRONACA)
3. No cuenta con equipos acorde a la tecnología actual.	3. No existe un control en la aplicación de las Leyes.
4. Infraestructura inadecuada	4. El riesgo país es demasiado elevado.
5. No realiza actividades promocionales (publicidad)	5. Existe un marcado retraso en la calidad de las vías de comunicación.
6. No existe capacitación a los empleados.	6. Productos sustitutos
7. Carece de un plan de marketing	
8. Los empleados no poseen poder de decisión.	
9. No existe políticas motivacionales a los empleados.	
10. Carece de una oficina exclusiva de atención al cliente.	

Fuente: Las encuestas:

Elaboración: La Autora.

## **PASO 2:**

Se realizó una combinación entre fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas y debilidades amenazas, y con estos factores se ideó estrategias tipo FO – FA – DO- DA.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las organizaciones por lo general empiezan por llevar a cabo las otras estrategias hasta lograr una posición en la cual usar las estrategias FO.

**Como estrategia tipo FO**, se ha propuesto el de “Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades”, estos nuevos mercados serian en los cantones de la provincia de Loja. Esta estrategia resulta de analizar que la empresa posee como fortalezas: productos de buena calidad, el precio de comercio del producto es mucho menor al de la competencia, es el único productor de balanceado del sector, que combinado con la oportunidad de que el existen poryecto gubernamentales para fortalecer las actividades avícolas y estos pueden ser implementados en todo el canton, sumado a que existe un incremento de la producción de la materia prima para la elaboración del balanceado, es factible el pensar que se podria extender el mercado de la empresa hacia otros sectores de su influencia, aprovechando las fortalezas que posee la empresa y las oportunidades presentes en el medio externo.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno.

**Como estrategias tipo FA**, se han planteado las siguientes:

1. Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer el producto de la empresa “Balcázar”, y,
2. Lograr un desarrollo competitivo y sostenible a través de la aplicación de métodos y procesos de mercadotecnia.

Estas estrategias permitirán a la empresa utilizar todas sus fortalezas para minimizar las amenazas, es decir que con una buena publicidad que de a conocer el producto de calidad que posee y a los mejores precios del mercado a más de que con la implementación de métodos y procesos de mercadotecnia la empresa logre un desarrollo competitivo y sostenible, podrá enfrentar amenazas como el libre ingreso de mercadería (otras marcas de balanceado), competencia interna existente en el lugar y el uso de productos sustitutos para la crianza de los animales.

Las estrategias DO se enfocan en mejorar las debilidades al tomar ventajas de las oportunidades del entorno.

Algunas veces existen las oportunidades pero las debilidades de la empresa le previenen aprovecharlas.

**Como estrategias tipo DO**, se han planteado las siguientes:

1. Establecer seminarios permanentes de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa para que realicen sus actividades de manera eficiente.
2. Adquisición de equipos de fabricación de balanceado de última tecnología, para optimizar la producción diaria del producto y aprovechar la existencia de la materia prima en el lugar.

Estas dos estrategias, permitirán mejorar las debilidades de la empresa como son las de tener personal poco capacitado y desmotivado y que no cuenta con equipos acorde a la tecnología actual, lo cual incide directamente en los niveles de producción de la empresa, en función de que las ventajas que brindan las oportunidades del entorno como son la creación de proyectos gubernamentales para fortalecer las actividades avícolas y la existencia de materia prima en el sector permitirán financiar estas actividades, ya que al implementarse estas estrategias, se optimizará el nivel productivo de la empresa.

Las estrategias DA utilizan tácticas defensivas las mismas que van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas.

Una empresa con muchas debilidades y numerosas amenazas debería luchar por sobrevivir en un entorno muy competitivo.

**Como estrategias del tipo DA**, se plantea la implementación de una sección de servicio al cliente, el mismo que permitirá reducir una debilidad importante de la empresa como es la falta de una oficina exclusiva de atención al cliente para evitar perder clientela por las amenazas externas como son el libre ingreso de mercadería (otras marcas de balanceado de otros sectores), competencia interna como PRONACA, a más de que se informe sobre el beneficio de utilizar los productos balanceados para la crianza de sus animales en vez de utilizar productos sustitutos como son el maíz, sorgo, trigo, avena, afrecho de arroz, hierba, suero de leche, guineo, harina de pescado. Los mismos que son adquiridos en tiendas de la localidad, en lo que respecta al guineo, la hierba y al suero de leche algunos clientes los tienen al alcance de sus manos, porque también se dedican a la agricultura y a la ganadería facilitándoseles así tener estos productos sustitutos.

Los propósitos del FODA es generar estrategias alternativas factibles, más no seleccionar o determinar cuáles son las estrategias a utilizar. No todas las estrategias desarrolladas por la matriz FODA se implementarán.

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIG  
PARA LA EMPRESA “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO,  
UBICADA EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”**

**MATRIZ No. 4**

**MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS, FO, DO,  
FA, DA**

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	ANÁLISIS EXTERNO	1. Productos de buena calidad  2. El precio de comercio del producto es mucho menor al de la competencia  3. Seriedad en el cumplimiento de la entrega de los productos.  4. Horario de atención, se abre a partir de las 7 horas hasta las 20 horas  5. Entrega inmediata  6. Es el único productor de balanceado del sector.  7. Buena atención al público.
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Existe predisposición de los productores avícolas y porcinos del sector de utilizar productos balanceados para la crianza de animales  2. Incremento de la producción de la materia prima para la elaboración del balanceado.  3. Creación de proyectos gubernamentales para fortalecer las actividades avícolas .  4. Existencia de materia prima en el sector.  5. Poder de negociación con los clientes.	1. Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades  Combinación de Fortalezas Nros: 1, 2, 6 para aprovechar Oportunidades Nros: 2, 3.	1. Establecer seminarios permanentes de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa para que realicen sus actividades de manera eficiente  Combinación para mejorar las Debilidades Nros. 3, 6, 8 aprovechando las Oportunidades Nros. 3, 4  2. Adquisición de equipos de fabricación de balanceado de última tecnología, para optimizar la producción diaria del producto.  Combinación para mejorar las Debilidades Nros. 3, 6, 8 aprovechando las Oportunidades Nros. 3, 4
AMENAZAS	FA	DA
1. Libre ingreso de mercadería  2. Competencia interna (PRONACA)  3. No existe un control en la aplicación de las Leyes.  4. El riesgo país es demasiado elevado.  5. Existe un marcado retraso en la calidad de las vías de comunicación.  6. Productos sustitutos	1. Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer el producto de la empresa "Balcázar"  Combinación de Fortalezas Nros: 1, 2, para minimizar Amenazas Nros: 1,2, 6.  2. Lograr un desarrollo competitivo y sostenible a través de la aplicación de métodos y procesos de mercadotecnia  Combinación de Fortalezas Nros: 1, 2, para minimizar Amenazas Nros: 1,2, 6, 7	1. Creación de la sección de servicio al cliente.  Combinación para reducir Debilidades Nro. 10 provocado por las Amenazas Nros. 1, 2, 6

Fuente: Combinación Matriz No. 3.

Elaboración: La Autora.



Después de haber elaborado la matriz de alto impacto se procedió a realizar la combinación FO, FA, DO, DA obteniendo como resultado los siguientes objetivos estratégicos:

#### **MATRIZ No. 5**

#### **CUADRO DE RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

ESTRATEGIA 1	Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades
ESTRATEGIA 2	Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer el producto de la empresa “Balcázar”
ESTRATEGIA 3	Lograr un desarrollo competitivo y sostenible a través de la aplicación de métodos y procesos de mercadotecnia
ESTRATEGIA 4	Establecer seminarios permanentes de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa para que realicen sus actividades de manera eficiente
ESTRATEGIA 5	Adquisición de equipos de fabricación de balanceado de última tecnología, para optimizar la producción diaria del producto.
ESTRATEGIA 6	Creación de la sección de servicio al cliente.

Fuente: Matriz No 4.

Elaboración: La Autora.

# DISCUSIÓN

## **g. DISCUSIÓN**

Previo a la descripción de cada uno de los planes estratégicos planteados para la Empresa Balcázar, es necesario aclarar que la empresa no posee una VISION y MISION definida, por lo que al considerarse que éste es un factor importante para el desarrollo de cualquier empresa, a continuación se propone una visión y misión para la empresa Balcázar.

### **DISEÑO DE LA MISIÓN Y VISIÓN PARA LA EMPRESA BALCÁZAR.**

Para la determinación de la misión y visión de la empresa, se ha considerado los siguientes elementos:

- Liderazgo.-

Es la que identifica la personalidad física y mental que se cree necesaria para un liderazgo eficaz.

- Categoría.-

Si no puedes ser el primero en la categoría, crea una nueva en la que puedas serlo.

- Posicionamiento.-

Proyección de un artículo como poseedor de una imagen deseada, para hacerlo atractivo a una parte del mercado de ese tipo de artículo.

- Exclusividad.-

Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes.

- Perspectiva.-

Los efectos del marketing son a largo plazo

- Sacrificio.-

Se tiene que renunciar a algo para conseguir algo.

- Atributos.-

Para cada atributo, hay otro opuesto igualmente efectivo.

- Éxitos.-

El éxito suele preceder a la arrogancia y ésta, al fracaso.

- Participación.-

Es la que se realiza en el mercado en relación con los demás competidores determinando el porcentaje del mercado global que cubre.

- Creatividad.-

Actividad humana que produce ideas nuevos, normalmente ensayando con combinaciones de datos para obtener resultados nuevos.

- Recursos.-

Toda clase de elementos humanos, materiales y financieros que pueden ser utilizados o considerados en la programación y ejecución de un proyecto.

- Publicidad.-

Conjunto de métodos y actividades llevadas a cabo por una persona o empresa para dar a conocer un producto en el mercado y fomentar su demanda.

- Promoción.-

Conjunto de actividades destinadas a estimular la venta de un producto.

### MATRIZ No. 6

## MATRIZ DE LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA “BALCAZAR”

TEMATICA	QUE TENEMOS Y NO QUEREMOS PERDER	QUE NO TENEMOS Y QUEREMOS DESARROLLAR A 5 AÑOS.
1. Liderazgo	1. Clientes efectivos y potenciales.	1. Competitividad, liderar en el mercado.
2. Categoría.	2. Ofrecer productos de excelente calidad.	2. Ofrecer nuestros productos a nivel provincial.
3. Posicionamiento.	3. Participación en el mercado.	3. Ser primeros y mejores.
4. Exclusividad.	4. Nombre propio y fácil de captar.	4. Permanencia en la mente de los clientes.
5. Perspectiva.	5. Mercado objetivo.	5. Mayores ingresos, más cuota de participación en el mercado.
6. Sacrificio	6. Tener clientes.	6. Incrementar. campañas publicitarias más agresivas.
7. Atributos.	7. Eficiente servicio.	7. Prestigio y reconocimiento.
8. Éxitos.	8. Constituirse como empresa a nivel provincial.	8. Poder mantenerse en el mercado.
9. Participación.	9. Participación en el mercado.	9. Poder satisfacer los gustos y preferencias de los clientes.
10. Recursos.	10. Recursos Humanos.	10. Poseer personal capacitado.
11. Publicidad.	11. Campañas publicitarias.	11. Desarrollar estrategias de publicidad.
12. Promociones.	12. Campañas promocionales.	12. Contar con incentivos que inciten a la comprar los productos que ofrece la empresa.

**Fuente:** La Autora.

### MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA “BALCÁZAR”

#### ✓ MISIÓN

“Ofrecer productos de excelente calidad a precios convenientes y competitivos, a diferentes sectores aledaños a la empresa, sustentando el servicio en la generación de rentabilidad mutua, con principios de responsabilidad social y transparencia.”

## ✓ **VISIÓN**

“Ser líder en la elaboración y producción de “Balanceado” a nivel local y en sectores aledaños a la empresa, de manera personalizada y competente utilizando la tecnología adecuada, que permita ofrecer productos, acorde a los deseos y necesidades de los clientes que conforman los diferentes sectores socioeconómicos, con énfasis en los que desarrollan actividades productivas a pequeña y mediana escala”

## **PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO "BALCÁZAR".**

Una vez realizado el **FODA** de la Empresa productora y comercializadora de balanceado Balcázar, se procede a diseñar la propuesta del Plan Estratégico de Marketing, en donde mediante un análisis sistemático se definió una misión y visión que respondan a los requerimientos institucionales actuales, así como también se determinan las estrategias, políticas, tácticas, metas, actividades, responsables y presupuestos de los objetivos estratégicos planteados. Estos están establecidos en base a los requerimientos de la empresa, procediendo a su desarrollo cualitativo y cuantitativo, para posteriormente elaborar un presupuesto total del Plan Estratégico propuesto, el mismo que se ejecutará en el periodo comprendido entre el año 2011 hasta 2015

El éxito o fracaso del presente Plan Estratégico de Marketing, se deberá en gran medida a la implementación de los planteamientos formulados, lo que permitirá un fortalecimiento del posicionamiento de la empresa Balcázar en el mercado local y nacional.

### **PLAN OPERATIVO**

El plan operativo de la Empresa Balcázar se lo realizará a través de la implementación de los objetivos estratégicos que resultaron de la combinación FO, FA, DO, DA, los cuales se detallan a continuación:



## **PLAN OPERATIVO N° 1**

- 1. Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades**

### **OBJETIVOS**

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

### **META**

- Incrementar un 80% de nuevos mercados, ventas y utilidades

### **TACTICA**

- Mejorar la atención y cordialidad al cliente
- Ofrecer mejor calidad

### **ESTRATEGIA**

- Crear una excelente cadena de distribución, con promociones y buena publicidad

## ACTIVIDADES

1. Realizar un estudio de mercado para lograr una correcta ubicación del centro de acopio y distribución de los productos
2. Llegar con el producto donde el cliente lo necesite

## RESULTADOS ESPERADOS

- Atraer mayor número de clientes con el propósito de incrementar las ventas.
- Adquirir nuevos mercados y por ende nuevos clientes.

### PRESUPUESTO No. 1

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Estudio de mercado para lograr una correcta ubicación del centro de acopio y distribución de los productos	Glb	1,00	2.500,00	2.500,00
Arriendo de terrenos con infraestructura para ubicación del centro de acopio y distribución	Glb	1,00	2.000,00	2.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>4.500,00</b>

Elaboración: La Autora.

## **PLAN OPERATIVO N° 2**

- 2. Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer el producto de la empresa "Balcázar"**

### **PROBLEMA**

En el análisis FODA realizado a la empresa "Balcázar" se pudo determinar que una de las debilidades de importancia para la empresa que no realiza publicidad por lo que no promociona sus servicios, por lo que es necesariamente que toda empresa tenga un espacio publicitario.

### **OBJETIVO.**

- Difundir el producto de la empresa a nivel local y alrededores.
- Incrementar el número de clientes haciendo conocer el producto por medios de comunicación.

### **META**

Realizar semanalmente: 1 publicaciones en la prensa escrita y 3 cuñas en los medios de comunicación más sintonizada en la parroquia Buenavista y alrededores.

## **ESTRATEGÍA**

Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer los productos de la empresa "Balcázar".

## **TACTICA**

- ✓ La empresa deberá realizar publicidad, para dar a conocer los productos que ofrece la empresa, utilizando los medios de comunicación más sintonizados y leídos.

## **POLITICAS**

- ✓ La publicidad será permanente con la finalidad de llegar a la mayoría de los clientes y potenciales clientes de adquisición de productos de balanceado.

## **ACTIVIDADES**

- ✓ Publicar la existencia de la empresa dando a conocer los productos que ofrece a través de los medios de comunicación más sintonizados, como prensa escrita y radio.

## **PRENSA ESCRITA**

**Diario la Hora.-** Es un diario que es elaborado en la ciudad de Loja y se difunde en todo los cantones de la provincia de Loja.

## **RADIOS**

**Radio Luz y vida.-** Su cobertura es: toda la provincia de Loja su mega 88.1 en frecuencia FM Estéreo

**Radio Ecuasur.-** Su cobertura alcanza toda la provincia de Loja su mega 102.1 en frecuencia FM estéreo.

## **RESULTADOS:**

- Incremento en las ventas del producto a nivel local.

**RESPONSABLE:** El responsable será el Gerente.

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIG  
PARA LA EMPRESA “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO,  
UBICADA EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”

## PRESUPUESTO No. 2

MEDIOS COMUNICACIÓN	DE EMPRESA	DISTRIBUCIÓN DE LA PUBLICIDAD	DURACIÓN /ESPACIO	Nº DE INSERCIONES ANUALES	V.U.	V.T
<b>PRENSA ESCRITA</b>	Diario La hora	Enero-Diciembre \$3,50	Tamaño del anuncio	56 publicaciones	\$42,00	\$2.352,00
<b>RADIO</b>	Radio Luz y Vida		1 minuto	168 cuñas ( 8 mensuales) en horario de 5 am a 8 am.	3.5	588
	Ecuasur		1 minuto	168 cuñas ( 8 mensuales) en horario de 5 am a 8 am.	3	504
<b>TOTAL</b>						<b>\$3.444,00</b>

**FUENTE:** Diario la Hora, Radio Luz y vida, Ecuasur.l

**ELABORACIÓN:** El Autor.

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIG  
PARA LA EMPRESA “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO,  
UBICADA EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”

## PRESUPUESTO GENERAL

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR	V.T
Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer el servicio de la empresa Balcázar.	Publicar la existencia de la empresa “Balcázar” con sus productos a través de los medios de comunicación más sintonizados, como prensa escrita y radio.	Recurso a utilizar el recurso económico	<b>ANUAL</b>	<b>Atraer más clientes</b>	<b>\$3.444,00</b>
		Este recurso se lo utilizará para cancelar			
		Las 56 publicaciones en la prensa escrita			
		Las 336 cuñas en la radio			

Elaboración: La Autora.

## CUÑA PRENSA ESCRITA

Si deseas que tus animales ganen el premio al mejor animal alimentado de tu sector, pues ya no busques más, porque ahora más cerca de ti se encuentra tu empresa productora de balanceado “BALCAZAR” que te ofrece todos los alimentos de balanceado para tus aves y porcinos a los mejores precios del mercado, con atención al público de 07h00-20h00

**DIRECCIÓN:** Encuéntrenos en la parroquia Buenavista del cantón Chaguarpamba, en la calle 10 de agosto y 21 de septiembre Teléfono: 2 964-655.

## CUÑAS RADIALES

Si deseas que tus animales ganen el premio al mejor animal alimentado de tu sector, pues ya no busques más, porque ahora más cerca de ti se encuentra tu empresa productora de balanceado “BALCAZAR” que te ofrece todos los alimentos de balanceado para tus aves y porcinos a los mejores precios del mercado, con atención al público de 07h00-20h00

**DIRECCIÓN:** Encuéntrenos en la parroquia Buenavista del cantón Chaguarpamba, en la calle 10 de agosto y 21 de septiembre Teléfono: 2 964-655.



### **PLAN OPERATIVO 3.**

#### **3. Lograr un desarrollo competitivo y sostenible a través de la aplicación de métodos y procesos de mercadotecnia**

#### **OBJETIVOS**

- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Lograr una mezcla comercial adecuada

#### **META**

- Alcanzar en un 100% el Desarrollo competitivo y sostenido de la empresa

#### **TACTICA**

- Orientar la mezcla de las diferentes variables a satisfacer el mercado que se desee captar

#### **ESTRATEGIA**

- Combinar adecuadamente las variables como precio, producto, publicidad, ubicación y posicionamiento.

#### **ACTIVIDADES**

1. verificar el precio de los productos.

2. controlar la calidad del producto.

3. invertir en publicidad y promoción.

4. atención cordial al cliente.

## RESULTADOS ESPERADOS

- Productos de calidad.
- Ubicación del negocio en lugares estratégicos.

## RESPONSABLE

- Gerente

## PRESUPUESTO No. 3

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Publicidad (hojas volantes) con publicidad de la empresa	U	1,000.00	0.15	150.00
Promoción (muestras del producto)	Fundas con presentaciones de 1 libra.	500.00	0.50	250.00
Contratar una persona para verificar y controlar el precio del producto.	mes	3.00	260.00	780.00
Contratar una persona para realizar labores de mantenimiento	mes	3.00	260.00	780.00
<b>TOTAL</b>				<b>1,960.00</b>

Elaboración: La Autora.

## **PLAN OPERATIVO No. 4**

- 4. Establecer seminarios permanentes de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa para que realicen sus actividades de manera eficiente**

### **OBJETIVO**

- Obtener personal totalmente capacitado en la producción y comercialización del producto.
- Lograr que el personal de la comercializadora se sienta motivado.
- Estructurar un servicio de calidad tomando en cuenta la estructura de la empresa, recurso humano y tecnología.
- Proporcionar excelencia en el servicio cotidiano.
- Desarrollar iniciativas que permitan contribuir al mejoramiento de la calidad en el servicio.

### **META**

Capacitar y motivar al personal mediante conocimientos actuales que permitan optimizar los niveles productivos de la empresa.

### **ESTRATEGÍA**

Establecer seminarios permanentes para todo el personal de la empresa para que realicen sus actividades de manera eficiente.

## **TACTICA**

La empresa obtendrá como resultado buena relación con los clientes y acogida de nuevos clientes.

## **ESTRATEGIA.**

- ✓ Los seminarios serán permanentes con el propósito de actualizar al personal.
- ✓ Los instructores tendrá la facultad de brindar conocimientos teóricos y prácticos.

## **ACTIVIDADES**

Capacitar al personal en relaciones humanas, y aspectos productivos. Para que ofrezca un servicio personalizado al usuario y optimizar la producción de la empresa.

- ✓ Los instructores tendrán todos los implementos necesarios para poder exponer sus conocimientos.
- ✓ Elaboración de la guía de motivación de los empleados.
- ✓ Nombrar al mejor empleado del mes por rendimiento laboral.
- ✓ Ofrecer un regalo cada fin de mes.
- ✓ Un bono de gratificación por aumentar las ventas en un 20% durante tres meses consecutivos.
- ✓ Evaluar al cliente interno para verificar que se esté ofreciendo calidad en el servicio.

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIG PARA LA  
EMPRESA “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO, UBICADA  
EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”**

- ✓ Evaluar a los empleados para verificar que se esté ofreciendo calidad en el servicio.

## RESULTADOS:

Personal totalmente capacitado e incremento en la producción de la empresa.

## RESPONSABLE

El responsable será el gerente.

## PRESUPUESTO No. 4

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Capacitación del personal en relaciones humanas y aspectos productivos	glb	1.00	650.00	650.00
Insentivos varios	glb	1.00	500.00	500.00
Adquisición de implementos didacticos para los capacitadores y capacitados	glb	1.00	120.00	120.00
<b>TOTAL</b>				<b>1,270.00</b>

Elaboración: La Autora.

## **PLAN OPEATIVO No. 5**

### **5. Adquisición de equipos de fabricación de balanceado de última tecnología para optimizar la producción diaria del producto.**

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**

- Contar con equipos adecuados para la producción del balanceado.

- **TÁCTICA**

- Mejorar la productividad de la empresa

#### **ESTATEGIA**

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

## ACTIVIDAD

- Contratar asesoramiento técnico para el estudio técnico de implementación de la nueva maquinaria a ser adquirida.

## 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. 5

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Estudio tecnico para la implementación de la maquinaria	glb	1.00	800.00	800.00
<b>TOTAL</b>				<b>800.00</b>

Elaboración: La Autora.

## **PLAN OPERATIVO N. 6**

### **6. Creación de la sección de servicio al cliente.**

#### **OBJETIVOS**

- Mantener e incrementar la cantidad de clientes de la empresa.
- Generar una relación directa entre empresa y cliente.
- Contar con un espacio físico de servicio al cliente.

#### **META**

- Consolidar un servicio de atención al cliente que permita incrementar las ventas en un 80%.

#### **TACTICA**

- Optimizar la atención y cordialidad al cliente.
- Mejorar las instalaciones de la empresa para que el cliente se sienta cómodo y confortable.
- Capacitar al empleado en servicio de atención al cliente.

#### **ESTRATEGIA**

- Crear una excelente infraestructura de atención al cliente para generar la satisfacción del cliente al sentirse importante para la empresa.



## ACTIVIDADES

1. Realizar un estudio arquitectónico para la implementación del área de servicio al cliente.
2. Realizar capacitaciones a los empleados en servicio de atención al cliente.
3. Contratar personal femenino.

## RESULTADOS ESPERADOS

- Atraer mayor número de clientes con el propósito de incrementar las ventas.
- Satisfacción del cliente al tener un área exclusiva para su atención.

### PRESUPUESTO No. 6

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Estudio arquitectónico	glb	1.00	315.00	315.00
Capacitacion del personal	glb	1.00	500.00	500.00
Contratación de personal	mes	3.00	260.00	780.00
<b>TOTAL</b>				<b>1,595.00</b>

Elaboración: La Autora.

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIG PARA LA  
EMPRESA “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO, UBICADA  
EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”**

**PRESUPUESTO No. 7 RESUMEN GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

PLAN OPERATIVO	OBJETIVOS	META	TACTICA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	PRESUPUESTO
1. Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades	Incrementar las ventas	Incrementar un 80% de nuevos mercados, ventas y utilidades	Mejorar la atención y cordialidad al cliente	Crear una excelente cadena de distribución, con promociones y buena publicidad	Realizar un estudio de mercado para lograr una correcta ubicación del centro de acopio y distribución de los productos	Atraer mayor número de clientes con el propósito de incrementar las ventas.	4,500.00
	Mejorar la rentabilidad		Ofrecer mejor calidad		Llegar con el producto donde el cliente lo necesite	Adquirir nuevos mercados y por ende nuevos clientes.	
	Captar nuevos clientes						
2. Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer el producto de la empresa “Balcázar”	- Difundir el producto de la empresa a nivel local  - Incrementar el número de clientes haciendo conocer el producto por los medios de comunicación.	Realizar semanalmente: 1 publicaciones en la prensa escrita y 3 cuñas en los medios de comunicación más sintonizada en la parroquia Buenavista y alrededores.	La empresa deberá realizar publicidad, para dar a conocer los productos que ofrece la empresa, utilizando los medios de comunicación más sintonizados y leídos.	La publicidad será permanente con la finalidad de llegar a la mayoría de los clientes y potenciales de adquisición de productos balanceado.	Publicar la existencia de la empresa dando a conocer los productos que ofrece a través de los medios de comunicación más sintonizados, como prensa escrita y radio	- Incremento en las ventas del producto a nivel local.	3,444.00
3. Lograr un desarrollo competitivo y sostenible a través de la aplicación de métodos y procesos de mercadotecnia	Satisfacer las necesidades de los clientes	Alcanzar en un 100% el desarrollo competitivo y sostenido de la empresa	Orientar la mezcla de las diferentes variables a satisfacer el mercado que se desee captar	Combinar adecuadamente las variables como precio, producto, publicidad, ubicación y posicionamiento	verificar el precio de los productos.	Productos de calidad.	1,960.00
	Lograr una mezcla comercial adecuada				Controlar la calidad del producto.	Ubicación del negocio en lugares estratégicos.	
					Invertir en publicidad y promoción.		
					Atención cordial al cliente.		

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIG PARA LA  
EMPRESA “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO, UBICADA  
EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”**

PLAN OPERATIVO	OBJETIVOS	META	TACTICA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	PRESUPUESTO	
4. Establecer seminarios permanentes de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa para que realicen sus actividades de manera eficiente	- Obtener personal totalmente capacitado en la producción y comercialización del producto.	Capacitar y motivar al personal mediante conocimientos actuales que permitan optimizar los niveles productivos de la empresa.	La empresa obtendrá como resultado buena relación con los clientes y acogida de nuevos clientes.	Los seminarios serán permanentes con el propósito de actualizar al personal.	Capacitar al personal en relaciones humanas, y aspectos productivos. Para que ofrezca un servicio personalizado al usuario y optimizar la producción de la empresa.	Personal totalmente capacitado e incremento en la producción de la empresa.	1,270.00	
	- Lograr que el personal de la comercializadora se sienta motivado.				Los instructores tendrá la facultad de brindar conocimientos teóricos y prácticos.			Los instructores tendrán todos los implementos necesarios para poder exponer sus conocimientos.
	- Estructurar un servicio de calidad tomando en cuenta la estructura de la empresa, recurso							Elaboración de la guía de motivación de los empleados.
	- Proporcionar excelencia en el servicio cotidiano.							Elaboración de la guía de motivación de los empleados.
	- Desarrollar iniciativas que permitan contribuir al mejoramiento de la calidad en el							Nombrar al mejor empleado del mes por rendimiento laboral.
								Ofrecer un regalo cada fin de mes.
								Un bono de gratificación por aumentar las ventas en un 20% durante tres meses consecutivos.
								Evaluar al cliente interno para verificar que se esté ofreciendo calidad en el servicio.
		Evaluar a los empleados para verificar que se esté ofreciendo calidad en el servicio.						
5. Adquisición de equipos de fabricación de balanceado de última tecnología para optimizar la producción diaria del producto.	Actualizar la maquinaria obsoleta de la empresa mediante la implementación de equipos de última generación.	* Contar con equipos adecuados para la producción del balanceado	Mejorar la productividad de la empresa	implementación de equipos nuevos que permitan optimizar la producción de la empresa.	Contratar asesoramiento técnico para el estudio técnico de implementación de la nueva maquinaria a ser adquirida	Incremento en el nivel productivo de la empresa una vez que se haya implementado la nueva maquinaria a la empresa..	800.00	
6. Creación de la sección de servicio al cliente.	Mantener e incrementar la cantidad de clientes de la empresa.	Consolidar un servicio de atención al cliente que permita incrementar las ventas en un 80%.	Optimizar la atención y cordialidad al cliente. Mejorar las instalaciones de la empresa para que el cliente se sienta cómodo y confortable. Capacitar al empleado en servicio de atención al	Crear una excelente infraestructura de atención al cliente para generar la satisfacción del cliente al sentirse importante para la empresa.	Realizar un estudio arquitectónico para la implementación del área de servicio al cliente.	Atraer mayor número de clientes con el propósito de incrementar las ventas.	1,595.00	
	Generar una relación directa entre empresa y cliente.				2. Realizar capacitaciones a los empleados en servicio de atención al cliente.	Satisfacción del cliente al tener un área exclusiva para su atención.		
	Contar con un espacio físico de servicio al cliente.				3. Contratar personal femenino.			

Elaboración: La Autora.

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIG PARA LA  
EMPRESA “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO, UBICADA  
EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”**

## MATRIZ No. 7: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

		ESTRATEGIA 1: Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades		ESTRATEGIA 2: Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer el producto de la empresa "Balcázar"		ESTRATEGIA 3: Lograr un desarrollo competitivo y sostenible a través de la aplicación de métodos y procesos de mercadotecnia		ESTRATEGIA 4: Establecer seminarios permanentes de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa para que realicen sus actividades de manera eficiente		ESTRATEGIA 5: Adquisición de equipos de fabricación de balanceado de última tecnología, para optimizar la producción diaria del producto.		ESTRATEGIA 6: Creación de la sección de servicio al cliente.		
		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS	-Productos de buena calidad	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
	-El precio de comercio del producto es mucho menor al de la competencia	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45	2	0.3
	-Seriedad en el cumplimiento de la entrega de los productos.	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
	- Horario de atención, se abre a partir de las 7 horas hasta las 20 horas	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	3	0.06	1	0.02	2	0.04
	- Entrega inmediata	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04
	- Es el único productor de balanceado del sector.	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2
	-Buena atención al público.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	4	0.2
				0		0		0		0			0	
DEBILIDADES	- Desconocimiento de los objetivos de la empresa	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06
	- La empresa no tiene una misión y visión definidas	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2
	- No cuenta con equipos acordes a la tecnología actual.	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03	4	0.12	1	0.03
	-Infraestructura inadecuada	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	4	0.12	4	0.12
	-No realiza actividades promocionales (publicidad)	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
	- No existe capacitación a los empleados.	0.01	1	0.01	3	0.03	1	0.01	4	0.04	2	0.02	2	0.02
	- Carece de un plan de marketing	0.12	2	0.24	3	0.36	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24
	-Los empleados no poseen poder de decisión.	0.01	1	0.01	1	0.01	3	0.03	3	0.03	1	0.01	1	0.01
	- No existe políticas motivacionales a los empleados.	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	3	0.06	1	0.02	1	0.02
-Carece de una oficina exclusiva de atención al cliente.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	
				0		0		0		0			0	
OPORTUNIDADES	Existe predisposición de los productores avícolas y porcinos del sector de utilizar productos balanceados para la crianza de animales	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15
	Incremento de la producción de la materia prima para la elaboración del balanceado.	0.15	3	0.45	2	0.3	1	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
	Creación de proyectos gubernamentales para fortalecer las actividades avícolas .	0.2	1	0.2	2	0.4	1	0.2	2	0.4	3	0.6	3	0.6
	Existencia de materia prima en el sector.	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1
	Poder de negociación con los clientes.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
				0		0		0		0			0	
AMENAZAS	Libre ingreso de mercadería	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1
	Competencia interna (PRONACA)	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3	2	0.3	3	0.45
	No existe un control en la aplicación de las Leyes.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
	El riesgo país es demasiado elevado.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
	Existe un marcado retraso en la calidad de las vías de comunicación.	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
	Productos sustitutivos	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16
				3.8		4.69		3.39		3.28		4.11		4.53

Elaboración: La Autora.

# CONCLUSIONES

## **h. CONCLUSIONES**

Luego de realizar los análisis correspondientes a la Empresa Balcázar y su entorno se determina las siguientes conclusiones:

- ✓ Mediante el presente estudio, SE HA ELABORADO EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA OBJETO DEL PRESENTE ESTUDIO.
- ✓ El plan estratégico ha sido sustentado teóricamente y en base a parámetros de marketing que ha permitido establecer los planes de marketing que más se adaptan a la realidad de la empresa.
- ✓ La falta de una Visión y Misión definida para la empresa, ha originado que esta no tenga un rumbo definido.
- ✓ Se ha determinado la Visión y Misión de la empresa lo cual ayudará a enrumbar el destino de la empresa.
- ✓ Mediante el análisis interno de la empresa, se realizó el diagnóstico de la empresa en las condiciones actuales que se encuentra.
- ✓ Se han determinado que la empresa no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a mas de que es débil internamente.
- ✓ La Empresa Balcázar, carece de un plan de marketing.
- ✓ El plan estratégico a ser implementado en el presente proyecto consiste en seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIG PARA LA  
EMPRESA “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO, UBICADA  
EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”**

conocer el producto de la empresa “Balcázar”, cuyo valor anual representa una inversión de \$. 3,444.00 dólares americanos.

# RECOMENDACIONES



### **i. RECOMENDACIONES:**

- ✓ Ejecutar el Plan Estratégico propuesto, considerando que es un aspecto muy importante para el adecuado desenvolvimiento eficaz y eficiente en lo relacionado a la prestación de los diferentes servicios a los clientes.
- ✓ La empresa Balcázar, adopte la Misión y Visión propuesta en el presente estudio.
- ✓ Incorporar para su manejo administrativo y gerencial, la planificación estratégica, como un elemento principal en su gestión administrativa.
- ✓ La empresa debe implementar urgente estrategias de publicidad, promoción y ventas con la finalidad de que les permita alcanzar una amplia cobertura de mercado local. Incrementando a su vez ingresos económicos y una mejor rentabilidad.
- ✓ Se recomienda renovar el equipo de producción de balanceado por una de última generación, para incrementar los rendimientos de producción de la empresa.
- ✓ Tener un conocimiento previo de los cambios que puedan surgir dentro de la competencia tomando en cuenta las oportunidades y amenazas que la empresa podría recibir siendo estos factores determinantes para el éxito de la empresa.
- ✓ Reclutar personal con experiencia para asumir cargos administrativos y operativos en las diferentes áreas para disminuir costos en lo referente a capacitación al personal.

- ✓ Implementar formas de incentivos para los trabajadores, con la finalidad de lograr tener un ambiente agradable de trabajo y personas más eficientes.
- ✓ Se recomienda que la empresa capacite a los trabajadores y con ello lograr fortalecer el servicio cumpliendo con las expectativas de los clientes.
- ✓ Crear un departamento encargado de servicio al cliente que tenga la libertad de tomar decisiones y actuar en el momento preciso para lograr recuperar el servicio y satisfacer al cliente.

# BIBLIOGRAFÍA

## j. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2010 © 2010, Microsoft Corporation.
- ✓ CIFUENTES ALVARO, CIFUENTES ROSA MARIA, SABOGAL NARCIZO. Investigación de mercados. UNISUR. Bogotá 1996
- ✓ KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. (2006) Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall.
- ✓ LOPEZ, OZUN. "Introducción a la investigación de mercados".
- ✓ STANTON, ETZEL Y WALKER. (2005) Resumen Fundamentos de Marketing. XIII edición, Edit. McGraw Hill. México.
- ✓ Texto Básico, Elaboración de Plan Estratégico, módulo 5, Loja-Ecuador.
- ✓ [www.marketing.com](http://www.marketing.com) / Libro virtual de marketing, Muñiz Pablo.

# ANEXOS

## **k. ANEXOS**



### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

#### **ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

#### **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

Como egresada de la U.N.L, en la Carrera de Administración de Empresas, solicito a usted muy comedidamente se digne en contestar la presente encuesta, la misma que servirá para obtener información sobre el proceso investigativo de la Empresa “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO, UBICADA EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”

**“Empresa BALCÁZAR”**

#### **Entrevista Dirigida 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 promocionales 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. ¿Realiza algún tipo de motivación a sus empleados. Qué tipo?
10. ¿Sus empleados poseen libertad para tomar decisiones. De qué tipo y hasta qué grado?
11. Cuenta con personal calificado para la elaboración del balanceado?
12. ¿Se capacita al personal de la empresa. En qué temas?
13. ¿La empresa dispone de una base de datos de sus clientes.

14. ¿Cuáles consideran usted que son sus principales competidores?
  
15. ¿El margen de utilidad cubre los gastos?
  
16. ¿Cómo hace para conocer la demanda del producto?
  
17. ¿Cómo hace comercializar sus productos?
  
18. ¿Qué canales de distribución utiliza la empresa para comercializar el balanceado?
  
19. ¿La maquinaria que existe en su empresa para la producción de balanceado está acorde con la tecnología actual?
  
20. ¿Ofrece Usted, a sus empleados las herramientas adecuadas para que puedan desarrollar las actividades a ellos encomendadas?
  
21. ¿Cuáles son sus principales proveedores de materia prima e insumos para elaborar el balanceado?
  
22. ¿Cuáles son sus principales proveedores?
  
23. ¿Cuáles son sus principales proveedores de insumos?





## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

### ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

Como egresada de la U.N.L, en la Carrera de Administración de Empresas, solicito a usted muy comedidamente se digne en contestar la presente encuesta, la misma que servirá para obtener información sobre el proceso investigativo de la Empresa “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO, UBICADA EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”

#### **Encuesta Dirigida a los trabajadores de la empresa “BALCÁZAR”**

Solicito a Usted muy comedidamente se digne marcar con una x su respuesta.

1. ¿Tiene Usted conocimientos de los objetivos de la empresa, en la que labora?  
  
SI  
  
NO

2. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en su empresa?

SI ( )

NO ( )

Qué

tipo?.....

.....

....

3. ¿Recibe algún tipo de incentivo por las ventas efectuadas por Usted?

SI

NO.

Qué tipo.....

.....

4. ¿Posee libertad en la toma de decisiones, al tener algún problema con el  
cliente?

SI

NO

Qué tipo.....

.....

5. ¿Se encuentra Usted, satisfecho con el ambiente de trabajo que le brinda la empresa en la que labora?

.....  
.....

6. ¿Recibe algún tipo de motivación. De qué tipo?

.....  
.....

7. ¿Cómo comercializan los productos en la empresa en la que Usted labora?

.  
.....  
.....

8. ¿La empresa en la que Usted labora, le ofrece las herramientas adecuadas para realizar sus actividades?

.....  
.....

9. ¿La maquinaria que utilizan en la empresa para la fabricación del balanceado está acorde con la tecnología actual?

.....



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

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

Como egresada de la U.N.L, en la Carrera de Administración de Empresas, solicito a usted muy comedidamente se digne en contestar la presente encuesta, la misma que servirá para obtener información sobre el proceso investigativo de la Empresa “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO, UBICADA EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”

**Encuesta Dirigida al Cliente.**

Solicito a Usted muy comedidamente se digne marcar con una x su respuesta.

1. ¿Cree usted que los productos ofrecidos por la empresa “BALCÁZAR” son?

Regular ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Excelente ( )

2. ¿En cantidades se le facilitaría a Usted, adquirir el producto?

Libras ( )

Arrobas ( )

Quintales ( )

Otros.....

3. ¿Existe seriedad en el cumplimiento en la entrega de los productos que ofrece la empresa "BALCÁZAR"?

Si ( )

NO ( )

4. ¿Ha tenido problemas con el producto que oferta la empresa?

SI ( )

NO ( )

5. ¿Por qué medio de comunicación conoció usted la existencia de la empresa "BALCÁZAR"?

Radio ( )

T.V ( )

Prensa escrita ( )

Amigos ( )

Otros.....

.....

6. ¿Cómo considera usted a la publicidad que emplea esta empresa para atraer clientes?

Malo ( )

Muy bueno ( )

Regular ( )

Excelente ( )

Bueno ( )

Porque.....

.....

7. ¿En qué cree usted que debe mejorar la empresa "BALCÁZAR"?

Atención al público ( )

Ampliación Espacio Físico ( )

Mejorar sus Precios ( )

Otros Cuáles? .....

8. ¿Considera usted que los precios que oferta la empresa "BALCÁZAR" por los productos que ofrece, con relación a la competencia son?

Iguales ( )

Elevados ( )

Baratos ( )

Porque.....

.....

9. Cuando Ud. compra balanceado prefiere?

Marca ( )

Precio ( )

Calidad ( )

10. ¿Cuándo compra los productos, la empresa "BALCAZAR" le otorga?

Incentivos ( )

Descuentos ( )

Promociones ( )

11. ¿El vendedor le informa sobre el manejo y almacenamiento del producto?

SI ( )

NO ( )

12. ¿El vendedor es cordial con Usted?

Siempre ( )

Algunas veces ( )

Nunca ( )

13. ¿Ha tenido problemas con el servicio que ofrece la empresa?

Siempre ( )

Algunas veces ( )

Nunca ( )



14. ¿El vendedor le ayuda a resolver cualquier problema que se le presente?

Siempre ( )

Algunas veces ( )

Nunca ( )

15. ¿Ha tenido retrasos en la entrega del producto?

SI ( )

NO ( )

16. ¿El personal de reparto es amable y servicial?

SI ( )

NO ( )

17. ¿Cuándo hay algún retraso recibe una disculpa de parte del repartidor?

Siempre ( )

Algunas veces ( )

Nunca ( )

18. ¿Cree usted que la ubicación de la empresa “BALCÁZAR” es?

Malo ( )

Muy bueno ( )

Regular ( )

Excelente ( )

Bueno ( )

PORQUE.....

19. ¿Le gustaría que la empresa Balcázar implemente una oficina exclusiva de servicio al cliente?

.....  
.....

20. ¿Conoce de otras empresas locales que se dediquen a la fabricación de Balanceado?

.....  
.....

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETIG PARA LA  
EMPRESA “BALCÁZAR”, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO, UBICADA  
EN LA PARROQUIA BUENAVISTA, CANTÓN CHAGUARPAMBA – PROVINCIA DE LOJA.”**



**INDICE GENERAL**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
CARÁTULA	I
CERTIFICADO DIRECTOR DE TESIS	II
AUTORÍA	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA.	V
a) TÍTULO	7
b) RESUMEN	9
- ESPAÑOL	9
- INGLES	11
c) INTRODUCCIÓN	14
d) REVISIÓN DE LITERATURA	17
e) MATERIALES Y MÉTODOS.	120
f) RESULTADOS.	124
ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO	128
- FACTOR ECONÓMICO.	129
- FACTOR PRODUCTIVO.	132
- FACTOR TECNOLÓGICO	134
- FACTOR POLÍTICO	140
- FACTOR LEGAL	141
- FACTOR GEOGRÁFICO	143
- FACTOR DE LA COMPETENCIA.	146
- FACTOR SOCIAL	147
- ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DEL PORTER	147
- MATRIZ No.1 MATRIZ EFE (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)	151
ANÁLISIS INTERNO	159
- ANÁLISIS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA	159
- ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA BALCÁZAR.	192
- MATRIZ No. 2 MATRIZ EFL	193
- MATRIZ No. 3 MATRIZ FODA.	203
- MATRIZ No. 4 MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS, FO, DO, FA, DA	208
- MATRIZ No. 5 CUADRO DE RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS	209
g) DISCUSIÓN	211
- DISEÑO DE LA MISIÓN Y VISIÓN PARA LA EMPRESA BALCÁZAR.	211
- MATRIZ No. 6 MATRIZ DE LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA “BALCAZAR”	214
- PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PRDOCUTORA Y COMERCIALIZADORA DE BALANCEADO “BALCÁZAR”.	216
- PLAN OPERATIVO	217
- PLAN OPERATIVO N0 1	217
- PLAN OPERATIVO N0 2	219
- PLAN OPERATIVO No. 3.	225
- PLAN OPERATIVO No. 4	227
- PLAN OPEATIVO No. 5	230
- PLAN OPERATIVO N. 6	232
- MATRIZ No. 7: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	236
h) CONCLUSIONES	238
i) RECOMENDACIONES:	241
j) BIBLIOGRAFÍA	244
k) ANEXOS	246