



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

Carrera de Administración de Empresas

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING
DE LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA
DE LA CIUDAD DE LOJA**

*Tesis previa a la obtención
del título de Ingeniera
Comercial*

Autora:

MAGDA IRENE VALLE VALDIVIEZO

Directora de Tesis:

Ing. Lucia Valverde Marin MAE

LOJA-ECUADOR

2012

Ing. Com.

Lucía Valverde Marín, MAE

DIRECTORA DE TESIS

C E R T I F I C A

Que luego de haber dirigido y revisado el trabajo de investigación titulado **"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA DE LA CIUDAD DE LOJA"** desarrollado por la aspirante señorita Magda Irene Valle Valdiviezo; cumple con los requisitos estipulados en las Normas Generales para la Graduación de la Universidad Nacional de Loja, autorizando su presentación.

Loja, Septiembre del 2012

Atentamente,

.....

Ing. Com. Lucía Valverde Marín, MAE

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las opiniones, juicios y demás criterios vertidos en el presente documento que corresponde al proceso de investigación para la elaboración y presentación de la Tesis para la graduación y obtención del título de Ingeniera Comercial, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Magda Irene Valle Valdiviezo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres por guiar y bendecir el esfuerzo y dedicación de su hija. Además, mi gratitud al Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, por darme la oportunidad de formarme como profesional, en la Carrera de Administración de Empresas.

Sin duda, dejó constancia de mi especial reconocimiento a la Ingeniera Lucía Valverde Marín, quien desinteresadamente dirigió esta tesis hacia la culminación de la misma, y en general a todos los profesores universitarios que brindaron sabios consejos en el transcurso de la carrera.

Aprovecho la oportunidad para expresar mi agradecimiento al Ing. Juan Carlos Campoverde por la cooperación que nos ha sido dispensada por parte del personal de la Empresa Industrial Nutrida durante el desarrollo del presente trabajo, así como, tendremos mucho gusto en explicar estas observaciones y recomendaciones con mayor detalle.

La autora.

DEDICATORIA

Dedicó el presente trabajo a mis padres, que con su profundo afán de lograr la superación de sus hijos, me han apoyado durante todos los años de estudio, personas que les guardo una gran admiración y respeto.

Magda Irene

TÍTULO

a. TÍTULO:

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA EMPRESA
INDUSTRIAL NUTRIDA DE LA CIUDAD DE LOJA

RESUMEN

b. RESUMEN

La empresa Industrial NUTRIDA, dedicada a la elaboración de productos de soya, ofrece y garantiza productos de excelentes características ideales en la dieta diaria y la realización de un sin número de recetas alimenticias, es por ello que la investigación sobre el tema “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA DE LA CIUDAD DE LOJA”, está orientado al mejoramiento de las actividades del marketing.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario plantear varios objetivos en el que consta la elaboración de un plan estratégico de marketing que le permita lograr un mejor posicionamiento en el mercado, para ello fue necesario realizar un diagnóstico situacional, análisis FODA con el propósito de conocer el estado actual de la empresa, además se elaboró la matriz de alto impacto con el fin de analizar los puntos clave, y así determinar las estrategias que ayuden a dar solución a los problemas existentes de la empresa.

Para dar cumplimiento a sus objetivos se tuvo que basar en conocimientos y referentes teóricos para fundamentar una propuesta adecuada, así mismo la utilización de encuestas y entrevista a todos quienes conforman la empresa Industrial NUTRIDA contribuyeron a dicho

diagnostico para lo cual se aplicaron materiales y métodos tales como: deductivo, inductivo, descriptivo, los que permitieron recolectar la información necesaria para determinar hechos y fenómenos que acontecen en el entorno de la empresa y así identificar los principales problemas que afectan a la misma.

Dentro de los resultados se aplicó 1 entrevista a la Gerente, 6 encuestas a los empleados y 325 a los usuarios, la información recolectada fue tabulada, interpretada y analizada; detectándose de esta manera ciertas oportunidades, amenazas, al igual que las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

En base a los resultados se elaboró una propuesta del Plan estratégico de Marketing para mejorar la actividad empresarial de Industrial Nutrida en esta constan los siguientes objetivos: desarrollar un plan Publicitario para la empresa con el fin de que tenga mayor acogida en el mercado local, así mismo un plan de crédito con el fin de incentivarlos a seguir comprando los productos de soya, un plan de promociones y un plan de capacitación. Los mismos que para su ejecución serán necesarios invertir **5116,60**

Finalmente se ha llegado a concluir que la empresa presta un servicio de calidad pero por la falta de un plan estratégico de marketing no ha podido obtener un mejor posicionamiento en el mercado, es por ello que se recomienda que se implemente el Plan Estratégico de Marketing con el

objetivo de dar solución a los problemas y que conlleve a un desarrollo sostenido.

SUMMARY

Industrial Company nourished, dedicated to the production of soy products, offers and guarantees excellent products ideal characteristics in the daily diet and the realization of a number of food recipes, which is why research on "STRATEGIC PLAN INDUSTRIAL MARKETING COMPANY CITY nourished LOJA ", is aimed at improving marketing activities.

For the development of the research was necessary to consider several objectives consisting in developing a strategic marketing plan that allows better positioning in the market, it was necessary to conduct a situational analysis, SWOT analysis in order to meet the current state of the company, was developed further high-impact matrix to analyze the key points, and determine the strategies that will help to solve the existing problems of the company.

To fulfill its objectives had to be based on knowledge and theoretical framework to inform an appropriate proposal, also the use of surveys and interviews to all who make the company contributed to the Industrial nourished diagnosis for which materials and methods were applied such as deductive, inductive, descriptive, which allowed collecting the information needed to determine facts and phenomena that occur in the business environment and identify the main problems affecting the same.

Among the results was applied one interview with the Manager, 6 employee surveys and 325 users, the information collected was tabulated, interpreted and analyzed, thus detecting certain opportunities and threats, as well as the strengths and weaknesses the company owns.

Based on the results prepared a proposal of strategic marketing plan to improve the business of Industrial Nurtured in this consists the following objectives: to develop a marketing plan for the company to have greater acceptance in the local market as well same credit plan in order to encourage them to continue buying soy products, promotions plan and a training plan. Same as for its implementation will be necessary to invest **5116,60**

Finally it has come to the conclusion that the company provides quality service but the lack of a strategic marketing plan is unable to obtain a better position in the market, which is why it is recommended to implement the Strategic Marketing the aim of solving the problems and lead to sustainable development.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

En nuestro país la globalización, el pluralismo y la estructuración social es sumamente compleja, haciéndonos presa fácil de la tecnocracia y distorsión de valores provocando un desarrollo lento que afectan a la economía del país.

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su misión, y visión de largo plazo, luego establece objetivos y estrategias para llegar alcanzar las metas propuestas, es muy importante porque a través de ello prevé las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y establecer los medios necesarios para afrontarlas.

Un plan estratégico de marketing, es una herramienta que permite a la empresa ser más competitiva en su mercado, siendo de mucha importancia, ya que en una empresa u organización deben existir técnicas que beneficien el desarrollo de la imagen de la institución.

Las empresas de la provincia de Loja en las que encontramos la empresa NUTRIDA deben tomar en cuenta los diferentes cambios paradigmáticos que presenta el entorno, los mismos que afectan de forma directa a la economía local; que por estar ubicada al Sur del Ecuador ha sido relegada de los polos de desarrollo mayoritario que tiene nuestro país como son las provincias de Pichincha, Guayas y el Azuay. Uno de los

mecanismos para que las empresas entren en un mercado competitivo es utilizar un plan estratégico de marketing.

Estas circunstancias han determinado que en la ciudad de Loja, muy pocas empresas desarrollan sus actividades comerciales aplicando herramientas especializadas tendientes a estudiar y analizar planes estratégicos, que les permitan crecer y desarrollarse de la forma correcta, aumentando su posicionamiento en el mercado y siendo más competitivos.

Para ello la presente trabajo de investigación se orienta a ofrecer una propuesta de Plan Estratégico de Marketing, tomando en cuenta como punto de partida la comercialización de productos derivados de la soya; pretendiendo a través del mismo aportar con nuestros conocimientos en beneficio de esta creciente empresa.

La presente investigación tiene su justificación ya que mediante la aplicación de la misma se contribuiría al desarrollo empresarial en la región y a su vez se convierte en un material de apoyo para futuros profesionales en la rama.

Así mismo se utilizó una metodología, en donde se aplicaron algunos métodos y técnicas de investigación que sirvieron para extraer la información necesaria y establecer la situación real de cómo se encuentra la empresa.

Por otro lado se efectuó un diagnóstico situacional con un análisis externo y un análisis interno, elementos esenciales que nos sirvieron

para obtener la información necesaria para luego realizar el análisis de mercado respectivo a través de una entrevista dirigida al gerente, una encuesta aplicada a los empleados a un total de 6 personas, además otra encuesta a 325 usuarios entre mayoristas, minoristas y detallistas, a fin de delimitar los principales problemas y potencialidades de la empresa en estudio.

Con el análisis de todos estos elementos anteriormente descritos se procedió a la construcción de la matriz FODA, así mismo se ponderó los factores externos e internos de la empresa, posterior a esto se construyó una matriz de alto impacto y ponderación que sirvió como referente técnico para determinar los planes de acción que se pondrán en ejecución en la empresa en estudio.

Dentro de la propuesta se delimitaron 5 objetivos estratégicos los mismos que se construyen a través de un marco lógico, en el que se hace constar el problema, meta, objetivos, estrategias actividades, responsables, y su costo correspondiente.

El costo total al que asciende la ejecución del presente plan estratégico de marketing es de \$5116,60 dólares, valor que de ser invertido permitiría que la empresa logre producir más y por ende mejorar su situación económica, permitirá que alcance los mayores niveles de aceptación por parte de los clientes y colectividad en general.

Otro de los aspectos más importantes es que la empresa tendrá mayor acogida en el mercado ya que las personas se informarán de existencia y beneficios a través de los diferentes medios de comunicación.

Finalmente son expuestas las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó, misma que se pondrán a consideración del gerente de la empresa con el fin de aportar con ideas nuevas que contribuyan a mejorar la administración de la entidad en un futuro próximo. Una de las limitantes que cuenta el proyecto es el elevado costo del cumplimiento de los objetivos estratégicos, sin embargo la empresa buscaría los medios adecuados para el cumplimiento de los mismos, la cual le servirá para dar solución a los problemas que tiene esta, y aprovechar las oportunidades que se presenten con el propósito de desarrollarse en el mercado.

REVISIÓN DE LITERATURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

d.1 MARCO REFERENCIAL

d.1.1. CIUDAD DE LOJA

¹Loja, situada en la parte oriental de la provincia de Loja, en el sur de Ecuador. Es la capital de la provincia y cantón homónimos. Loja tiene una rica tradición en las artes, y por esta razón es conocida como la Capital Musical y Cultural del Ecuador. La ciudad es hogar de dos universidades importantes: la Universidad Nacional de Loja, fundada en 1859 por el Gobierno Federal de Loja es la Universidad en funciones más antigua del país después de la Universidad Central del Ecuador (Quito), y la Universidad Técnica Particular de Loja, fundada en 1971, es la tercera en población universitaria. Por su desarrollo y ubicación geográfica fue nombrada sede administrativa de la región sur o zona 7 comprendida por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe.

La ciudad cuenta con grandes atractivos turísticos, debido a su arte y cultura, que la podemos sentir principalmente en su Centro Histórico, sabiendo que también se encuentra rodeada de poblaciones con una rica tradición como Saraguro y Vilcabamba. Es por eso que es catalogada como uno de los principales destinos turísticos de los ecuatorianos¹

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_%28Ecuador%29

d.1.2. INDUSTRIA DE LA SOYA

“SOYA



El nombre botánico de la soya (soja) es *Glycine max*, cuya planta alcanza generalmente una altura de 80 cm. La semilla de soya se produce en vainas de 4 a 6 cm. de longitud, y cada vaina contiene de 2 a 3 granos de soya.

La soya se desarrolla óptimamente en regiones cálidas y tropicales. El frijol soya se adapta a una gran variedad de latitudes que van desde 0 a 38 grados, y los mayores rendimientos en la cosecha se obtienen a menos de 1,000 metros de altura. La semilla varía en forma desde esférica hasta ligeramente ovalada y entre los colores más comunes se encuentran el amarillo, negro y varias tonalidades de café.

La planta es muy sensible a la luz, la radiación solar controla la transformación del período vegetativo al de la floración, y también afecta la velocidad de crecimiento durante la etapa de maduración. La soya se puede cosechar en diferentes ciclos agrícolas y puede formar parte de la rotación de cultivos, ya que promueve la fijación de nitrógeno a través del desarrollo de nódulos que fertilizan la tierra. La planta se cosecha aproximadamente 120 días después de la siembra.” (25:s.p.)

El frijol de soya es una leguminosa, que por su elevado contenido de aceite, es considerada una oleaginosa. La soya tiene un excelente perfil nutricional, pues contiene entre un 38 y 40% de proteína, alrededor de un 18% de grasas, en su mayoría polinsaturadas y por su origen vegetal, no contiene colesterol, 15% de carbohidratos, 15% de fibra y 14% de humedad. Además provee de la mayoría de los aminoácidos indispensables para el organismo, es rica en potasio y es una buena fuente de magnesio, fósforo, hierro, calcio, manganeso, folatos y contiene algunas vitaminas como son las vitamina E y B6. (14:s.p.)

ANTECEDENTES DE LA SOYA

La soya se cultiva en China desde hace más de tres milenios donde se ha convertido en su alimento fundamental. En el siglo VII de nuestra era, el cultivo de la soya se extendió al Japón. A Europa no llegó hasta mil años

después, es decir, hasta el siglo XVII. A principios del siglo XIX se empezó a cultivar en Estados Unidos. Sin embargo, en Europa y en Norteamérica, la soya no se empleó en la alimentación humana hasta bien entrado el siglo XX. Actualmente Estados Unidos produce la mitad de toda la soya mundial, pero a pesar de ello el consumo de soya es todavía muy bajo en los países de Occidente.

Numerosos estudios han confirmado que es precisamente la soya, que muchos japoneses, chinos y coreanos consumen a diario, la responsable de su mejor salud reproductora y de su menor tasa de cáncer de mama y de próstata. Este hecho concuerda con una de las grandes constataciones de la epidemiología moderna: la buena salud depende más de los hábitos, especialmente de los de tipo alimentario, que de los factores genéticos o hereditarios.

DERIVADOS DE LA SOYA



El frijol de soya puede servir directamente como materia prima para la elaboración de una gran variedad de productos 100% soya como son: la bebida (o "leche") de soya, ókara (subproducto de la leche de soya, pan), tofu (o "queso de soya"), helado de soya, yogurt de soya, cacahuets de soya, tempeh (producto fermentado), miso, aceite y café de soya. El frijol de soya también se puede utilizar parcialmente para la elaboración de tortillas, frijoles refritos, sopas o ensaladas. (25:s.p.)

BENEFICIOS DE LA LECHE DE SOYA

A través de un vaso con leche de soya se aprovecharán todos los beneficios que tiene la soya para la salud, entre los que se encuentran:

- Prevención del cáncer de mama y de próstata;
- aliado contra las enfermedades del corazón;
- alternativa para los intolerantes a la lactosa;
- un tratamiento alterno de la osteoporosis;
- reducción de los síntomas de la menopausia;
- ayuda a controlar la diabetes." (14:s.p.)

PROPIEDADES DE LA SOYA

La semilla de soya es, posiblemente, el alimento natural con mayor contenido en proteínas, grasas insaturadas, vitaminas y minerales.

Además, la soya contiene también valiosos elementos fitoquímicos. Su extraordinaria capacidad para nutrir y para prevenir las enfermedades se comprende mejor al conocer su composición:

Proteínas La soya es el alimento más rico en proteínas de cuantos nos ofrece la naturaleza, ya que contiene un 36.5%, la carne con menos del 20% y los huevos con un 12.5% quedan muy por detrás. Pero además de cantidad, la soya ofrece calidad. Sus proteínas satisfacen las necesidades de aminoácidos de nuestro organismo, tanto si se trata de adultos como niños, por lo que es muy recomendable en éstos últimos. Únicamente se recomienda como medida de precaución, que las fórmulas lácteas a base de soya destinadas a los lactantes se suplementen con el aminoácido esencial metionina. Experimentos realizados en el Instituto Nacional de Investigaciones Agronómicas Francés, han puesto de manifiesto que las proteínas de la soya se digieren y absorben con la misma facilidad que las de la leche de vaca.

Grasas A diferencia de otras legumbres como las alubias o las lentejas, que contienen menos del 1%, la soya llega al 19.9% de grasa, formada principalmente por: ácidos grasos insaturados, como el Omega 6 (55%), Omega 3 (9%) y Oleico (21%); una pequeña proporción de saturados como el Palmítico (9%) y Esteárico (6%). Por predominar los ácidos grasos insaturados, la grasa de la soya contribuye a reducir el nivel de

colesterol. De la grasa de la soya se obtiene un aceite muy usado en la alimentación humana.

Lecitina Es un lípido complejo que forma parte de las grasas de la soya y funciona muy bien en el tratamiento de las enfermedades cardiovasculares y niveles de colesterol altos o desequilibrios entre colesterol bueno y malo (HDL/LDL). Muchos estudios científicos relacionan el consumo de lecitina con la disminución del colesterol plasmático y un incremento de colesterol HDL (el bueno) de un 46% .

Hidratos de carbono Suponen el 20.9% de su peso, a diferencia de otras legumbres como las lentejas, las alubias, la soya verde o el azuki son más ricas en almidón, la soya apenas lo contiene. Esto hace que sea muy bien tolerada por los diabéticos.

Vitaminas 100 g de soya aportan más de la mitad de las necesidades diarias de vitamina B1 y B2, y una quinta parte (20%) de las de vitamina B6 y Vitamina E. En esto superan al resto de las legumbres.

Minerales La soya contiene una elevada concentración de minerales, de modo que 100 g aportan 15.7 mg de hierro, cinco veces más que la carne, cantidad que suple sobradamente las necesidades diarias de este mineral para un hombre adulto. La soya también es muy rica en fósforo, magnesio y potasio, 100g cubren la casi totalidad de las necesidades diarias de esto

minerales. También es bastante rica en calcio y es buena fuente de cobre, zinc y manganeso. Por el contrario, la soya tiene la ventaja de apenas contener sodio, mineral que produce retención de agua en los tejidos, lo cual la hace muy apropiada en caso de afecciones cardiocirculatorias.

Fibra La soya contiene un 9.3% de fibra, contribuyendo a regular el tránsito intestinal y a reducir el nivel de colesterol.”²

d.2 MARCO CONCEPTUAL

MARKETING

“Es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales”³

Otros mercadólogos interesados en el valor para el cliente definen al marketing o mercadotecnia, como una ciencia social y administrativa mediante el cual las personas y grupos sociales identifican las necesidades y los deseos de los clientes de una organización creando y diseñando productos o servicios para servir a dichos mercados, cuyos

² www.nutrioli.com/acerca.htm

³ Charles W. Lamb Jr, y otros, *Fundamentos de Marketing*. México, D.F., Editorial Thomson, 2006, pp. 6.

objetivos son las necesidades y deseos de los consumidores bajo la meta corporativa de obtención de utilidades.

MARKETING ESTRATÉGICO

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el

mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

PLAN DE MARKETING

Es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años (por lo general son a largo plazo)

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.

ANÁLISIS DE LAS CUATRO “P”

“La mezcla de mercado se refiere a las variables de decisión sobre las cuales su compañía tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Estas cuatro variables son las siguientes y se las conoce como las cuatro “P”: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Es importante mencionar que una de las características de la mezcla de mercadotecnia es que debe presidir el correcto uso de las técnicas de marketing en la necesidad de su coordinación que se dirijan al mismo objetivo y coordinación en el tiempo y en el espacio.

PRODUCTO

Es cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podrá satisfacer una necesidad o deseo se incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

El producto ideal es el que permanece en la mente del consumidor y respetando esa idea es como se crean, modifican, fabrican, presentan, distribuyen y se anuncia el producto. Se considera un producto como el conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado.

Los servicios son bienes intangibles. Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente. Éste paga por obtener un servicio al igual que por adquirir un artículo.

Mezcla de Productos: Es la lista completa de todos los productos que una empresa ofrece al consumidor. La estructura de la mezcla tiene dos dimensiones: de amplitud y de profundidad. La Amplitud se mide por el número de líneas de productos que ofrece la empresa en una línea, esto se lo conoce también como variedad.

La profundidad es el surtido de tamaños, colores, modelos, precios y calidad que ofrece una línea.

PRECIO

Es el valor de intercambio de bienes y servicios , la determinación del precio se configura como una decisión de vital importancia para la empresa, al acondicionar en gran medida el nivel de la demanda que se va a dirigir hacia el producto o servicio y en definitiva su nivel de ventas.

PLAZA

En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma

PROMOCIÓN

La promoción es una herramienta de marketing muy poderosa a corto plazo, en muchos casos es considerada como una estrategia. Desarrollar un plan de promoción requiere mucha creatividad e intuición. Habitualmente estas operaciones se realizan sobre la marcha, sin ninguna planificación resultando costosas, empleando demasiado tiempo

y esfuerzo en desarrollar ideas de promociones inapropiadas para el mercado de la promoción y situación de la competitividad existente”.⁴

Hasta hace poco tiempo la mayoría de empresas trabajaban sin ninguna orientación más que su deseo de producir o prestar un servicio, pero no existía una filosofía que los diferenciara de las otras compañías. Por esta razón la administración propone algunos conceptos, que sin ser novedosos, ayudan a que los ejecutivos de las empresas tengan un horizonte definido.

MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa. Para formularla se utiliza las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Productos que comercializa?
- ¿Para quienes trabajamos?
- ¿Por qué lo hacemos?

⁴ <http://www.gestipolis.com/canales/demartketing/articulos/cuatrop.htm>

“La definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concertar los recursos de la organización en un dominio general o dirigido hacia un objetivo permanente, es decir, no es más que la delimitación del campo de acción que los dirigentes fijan a priori en la empresa”⁵.

VISIÓN

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Para formularla es necesario hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo deseamos que la entidad sea vista?
- ¿Cómo esperamos que sean los productos de la entidad?
- ¿Con que tipo de personal esperamos contar?
- ¿Cuáles serán los beneficiarios?

La alta dirección de la organización son quienes definen la misión de la organización, en virtud de su posición jerárquica y los elementos estratégicos que manejan, ellos tienen un conocimiento completo del negocio y el entendimiento de su evolución a mediano y largo plazo. Es

⁵ Miguel D. Rojas, *Administración para Ingenieros*, Colombia , Ediciones ECOE, 2008,pp.43

por ello que una vez que se ha definido la misión esta debe ser dada a conocer a todos los integrantes de la organización.

La misión se debe concentrar en tres aspectos siguientes:

- Propósito
- Valores
- Políticas y normas.

PROPÓSITO

En relación a este se identifica la pregunta ¿Cuál es la retribución que ofrece la organización a sus diferentes grupos de interés?. Los grupos de interés que rodean a la cooperativa están conformados por los accionistas, los miembros de la alta dirección, la gerencia media, los empleados, los trabajadores, los proveedores, los clientes, etc.

La retribución se refiere a lo que la cooperativa entrega a cada uno de los diferentes grupos de interés, su participación dentro de la misma; es decir, la organización genera una serie de elementos intangibles que pueden ser percibidos y valorados por los diferentes grupos de interés como elementos de orgullo y de pertenencia hacia la empresa.

VALORES

Según dicen Ricky W. Griffin y Ronald J. Ebert en su libro Negocios, los valores de la alta dirección suelen fijar el tono para una organización. Plantean que los valores son una de las fuerzas que modelan la cultura

corporativa de una empresa y que diferencian a una de otra. Cuando definimos valor es una cualidad del alma que lleva a acometer resueltamente grandes empresas y a arrostrar sin miedo los peligros.

Entonces, los valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la cooperativa. Algunos de los valores tomados en cuenta por la cooperativa son: honestidad, dignidad, lealtad, integridad, colaboración, responsabilidad, participación, fidelización, confianza. Estos valores deben ser jerarquizados dando prioridad a aquellos que en su caso particular deben ser atendidos, entendidos y vividos.

POLÍTICAS Y NORMAS

Se refieren a la definición de los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

OBJETIVOS

La definición de objetivos es uno de los pilares en los que se apoya nuestra estrategia empresarial. Una definición errónea puede hacernos perder tiempo, clientes, dinero e incluso llevarnos a la ruina empresarial. Si tenemos en cuenta que «un objetivo no es más que la expresión de un

deseo mediante acciones concretas para conseguirlo» entonces ¿Cómo debemos definir los objetivos?

- **Claros:** Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones.
- **Medibles:** Formulados de manera que su resultado sea tangible
- **Observables:** Que se puedan observar, que se refieran a cosas reales.

ESTRATEGIAS

Son programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos; el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos utilizados para obtener estos objetivos y políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos; la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

ACTIVIDADES

Son actividades empresariales o profesionales las que impliquen la ordenación por cuenta propia de factores de producción materiales y humanos o de uno de ellos, con la finalidad de intervenir en la producción o distribución de bienes o servicios.

ANÁLISIS FODA⁶

Es una herramienta analítica que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

⁶ Joaquín Rodríguez Valencia, Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, México, Editorial Thomson, 2005, pp. 122-145

El primer acercamiento sería:

Factores	Positivos	Negativos
Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o en una tabla los puntos fuertes y débiles propios del programa, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Lo importante de este análisis es pensar en lo que es necesario buscar para identificar para medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas del proyecto, cuestiones claves que son compiladas y analizadas gráficamente.

Las fortalezas y debilidades internas resultan de vital importancia, ya que nos permiten entender la viabilidad del proyecto en el entorno concreto en que éste se tiene que llevar adelante. Un primer paso, por tanto, consiste analizar el ambiente en que está inmerso el proyecto. Se debe, posteriormente, determinar las variables o factores críticos de éxito apropiados a utilizar.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Considere áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos
- Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades
- Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de Riesgos
- Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio
- La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1.- Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2.- Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.

Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3.- Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- Análisis del Entorno
- Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés
- Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- El entorno visto en forma más amplia
- Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Las posibilidades son muchas. Y esos son los tres pasos necesarios para analizar la situación actual de la organización mediante el Análisis FODA.

Matriz FODA (SWOT)

Una vez determinadas las variables o factores críticos se debe realizar un análisis comparativo con otros proyectos o programas. Este proceso permitirá identificar nuevas oportunidades.

Por último se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una

matriz de 2x2 que recoge la formulación de las estrategias más convenientes.

En la matriz FODA por columnas, se establece el análisis del entorno, primera columna: Amenazas y segunda columna: Oportunidades. Mientras que por filas se realiza el diagnóstico del proyecto, primera fila: Fortalezas y segunda fila: Debilidades. Así se establecen cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias que se deben adoptar para que el proyecto se lleve a feliz término.



La relación que se establece sería la siguiente:

Cuadrante 1-1 Estrategias Defensivas

Cuadrante 1-2 Estrategias Ofensivas

Cuadrante 2-1

Estrategias de Supervivencia

Cuadrante 2-2

Estrategias de Orientación

Lo que gráficamente sería de la siguiente forma:

MATRIZ FODA	AMENAZAS 1	OPORTUNIDADES 2
FORTALEZAS 1	Estrategias Defensivas	Estrategias Ofensivas
DEBILIDADES 2	Estrategias de Supervivencia	Estrategias de Orientación

La complementación práctica del análisis de la matriz, se realiza examinando en forma aislada al cuadrante. Es decir, si se elige el primer cuadrante (Fortaleza-Amenaza) se tiene que identificar cada una de las fortalezas y cada una de las amenazas de manera que cada cuadrante deberá ser analizado para estudiar las consecuencias y acciones que de dicha situación puedan derivarse.

Con los resultados obtenidos se debe ir orientando la futura estrategia.

- Las estrategias defensivas son para enfrentar las amenazas
- Las estrategias ofensivas son la posición ideal: rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos
- Las estrategias de supervivencia son las que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias

- Las estrategias de orientación, cuando se presentan oportunidades que se pudieran aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada

Con lo anterior se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar las estrategias anteriormente formuladas.

El análisis FODA como herramienta de diagnóstico debe realizarse teniendo en cuentas las peculiaridades del proyecto y la información disponible.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Experiencia de los RRHH	Capital de trabajo mal utilizado	Mercado mal atendido	Competencias muy agresivas
Procesos Técnicos y Administrativos para alcanzar los objetivos de la organización	Deficientes habilidades gerenciales	Necesidad del producto	Cambio en la Legislación
Grandes Recursos Financieros	Segmento de mercado contraído	Fuerte poder adquisitivo	Tendencias desfavorables en el mercado
Características especiales del producto que se ofrece	Problemas con la calidad	Regulación a favor del proveedor nacional	Acuerdos internacionales
Cualidades del servicio que se considera de alto nivel	Falta de capacitación		

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GERENCIALES DE PORTER.

La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos. En consecuencia, debemos desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

A tal efecto, las estrategias competitivas persiguen alcanzar un objetivo de posición competitiva viable a largo plazo a partir de una determinada ruta competitiva. Los medios para alcanzar dicha posición siguiendo una determinada ruta incidirán, según el caso, en los costos, los precios y los demás atributos de la oferta de la empresa de referencia. Todo ello apoyado en los recursos y capacidades de la empresa y consistente con el entorno competitivo.

Según Porter (1982), profesor de la Harvard Business School, la estrategia competitiva es una estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.

FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER⁷

- **Amenaza de Ingreso:** la amenaza de ingreso en un sector puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.
- **Amenaza de Sustitución:** pueden enfrentarse a distintos niveles de exposición con la competencia de productos sustitutos si se abarcan productos diferentes dentro de la línea de productos, sirven a clientes distintos, operan a diferentes niveles de calidad. Tales diferencias pueden hacerlos más o menos vulnerables a los sustitutos, aun cuando todos los grupos estratégicos se encuentren en el mismo sector.
- **Poder de negociación de los compradores:** Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.
- **Poder negociador con los proveedores:** Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisisPorterdelascincofuerzas>

- **Rivalidad entre los competidores existentes:** La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

MATERIALES Y MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

e.1 MATERIALES

Para la elaboración del presente trabajo se utilizaron algunos materiales que se detallan a continuación:

- Computador
- Engrapadora
- Perforadora
- Pendrive
- Impresora
- Hojas de papel bond formato A4
- Cartuchos de Tinta , color negro
- Cartuchos de Tinta a Colores
- Libreta de Apuntes, Lápiz y Esferos
- Recargas de tintas para impresora

e.2 MÉTODOS

MÉTODOS

Método Histórico.- Mediante este método ayudó analizar, describir los hechos y acontecimientos suscitados en el pasado de la empresa Industrial Nutrida, y plantear la reseña histórica de la misma.

Método Descriptivo.- El Método Descriptivo ayudó a describir la realidad o la situación actual de la empresa, permitió la elaboración del

marco teórico, fortalezas, debilidades, de igual forma ayudó a determinar la misión, visión, objetivo y estrategias que utiliza.

Método Inductivo.- Este método permitió la formulación, análisis e interpretación de encuestas, que ayudó a recaudar información útil de las opiniones y comportamiento de los clientes y poder ejecutar la propuesta del plan estratégico de marketing.

Método Deductivo.- Este método permitió realizar el diagnóstico de la empresa en base a la totalidad del concepto y conocimientos, para poder extraer conclusiones y recomendaciones sobre el plan estratégico de marketing para el beneficio de la empresa Industrial Nutrida.

e 3.TÉCNICAS

Observación Directa.- Permitted detectar y asimilar la indagación de un hecho, que facilitó obtener información real sobre el funcionamiento y situación actual de la empresa para ofrecer posibles soluciones.

Encuesta.- Se aplicó 325 encuestas para conocer la opinión de los clientes distribuidores respecto al producto que se ofrecen en la empresa Industrial Nutrida a través de un cuestionario previamente establecido, así mismo se aplicó a los 6 empleados de Industrial Nutrida con la finalidad de conocer aspectos internos de la misma.

Entrevista.- Se trata de un instrumento empleado mediante el diálogo para responder diversas interrogantes, se aplicó al Gerente de la empresa Industrial Nutrida con la finalidad de obtener información referente al plan estratégico de marketing efectuada o no en la empresa, la misma que permitió alcanzar los objetivos planteados.

e.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra utilizaré la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N (p \cdot q)}{e^2(N-1) + Z^2(p \cdot q)}$$

En donde tenemos:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza= $(1.96)^2$

P = Probabilidad de éxito= 50%

Q = Probabilidad de fracaso= 50%

N = 2127 Población Clientes de la empresa

e = Margen de error 5%.

CUADRO DE CLIENTES DISTRIBUIDORES	
MESES	CLIENTES
Marzo 2011	860
Abril	987
Mayo	1023
Junio	1245
Julio	1431
Agosto	1644
Septiembre	1825
Octubre	1832
Noviembre	2472
Diciembre	2659
Enero 2012	2785
Febrero	3341
Marzo	3420
TOTAL	25524

Fuente: Gerente de Industrial Nutrida

Elaborado La autora

El total de **25524** son el total de clientes que existen entre los meses de Marzo 2011 hasta marzo 2012.

$$n = \frac{25524}{12}$$

$$n = 2127$$

$$n = \frac{Z^2 N (p \cdot q)}{e^2 (N-1) + Z^2 (p \cdot q)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (2127) (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (2127-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84) (2127) (0.25)}{(0.0025) (2126) + (3.84) (0.25)}$$

$$n = \frac{2041.92}{}$$

6.275

$n = 325.40 = 325$ encuestas

PROCEDIMIENTOS

Para el desarrollo de la presente tesis en cada uno de los objetivos expuestos en el proyecto, se planteó lo siguiente:

- Se realizó la reseña histórica de la empresa “Industrial Nutrida”.
- La fundamentación teórica del plan estratégico de Marketing y su aplicación a la práctica se efectuó en base a consultas bibliográficas a través de la recolección de información de libros, internet y la pagina web de la empresa.
- Con la aplicación de 325 encuestas a los clientes distribuidores de la empresa “Industrial Nutrida” en la ciudad de Loja; y, en el orden descrito se desarrolló la entrevista al gerente y la utilización de encuestas dirigidas a los trabajadores, para el desarrollo del diagnóstico y conocer fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas (DAFO) por las que atraviesa la empresa “Industrial Nutrida”.
- A continuación se analizó las características del producto, así mismo se diseño estrategias competitivas que sirvan a gerencia para la toma de decisiones, y finalmente se ejecutó la elaboración del plan estratégico de marketing para “Industrial Nutrida”.

RESULTADOS

f. RESULTADOS

f.1 ANÁLISIS EXTERNO

Se refiere a todos los componentes generales del día a día en el país, lo que influye directa e indirectamente en las actividades de la Empresa “INDUSTRIAL NUTRIDA” de la Ciudad de Loja; y, dentro de ese contexto se debe tomar en cuenta los siguientes factores.

✦ FACTOR ECONÓMICO

Producto Interno Bruto (PIB)

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto Total (PIB) del Ecuador tiene una tasa de crecimiento del 7.78%, la tercera más alta de América Latina, es decir USD. 26918,19 millones en el 2011. Para el 2012, Ecuador prevé un crecimiento del PIB del 5,24% y una inflación del 3,69%, aunque las cifras podrían ser revisadas al alza de acuerdo al comportamiento de la economía dolarizada del estado ecuatoriano.

“Esto se debe a factores internos de la economía como el crecimiento de la inversión, de la producción interna, del consumo de los hogares y de las exportaciones. Esto, sin descontar que el Sector no Petrolero de la economía, se incrementó en 8,2%.

De ahí, el crecimiento que se observa a nivel de sectores, para muestra, Transporte y Almacenamiento que lo hizo en 46,8%; Productos de la Refinación de Petróleo y Gas: 44,9%; Productos de la Caza y de la Pesca: 34,5%; Productos de la Madera: 28,1%; Productos Alimenticios: 27,7%; Productos Elaborados de Carne y Otros Productos Cárnicos: 19,2%; Productos Minerales Básicos 13,4%, es decir, buena parte del Sector no Petrolero de la economía”⁸

“Simultáneamente a este crecimiento de la Inversión y de la Producción, se registra un importante aumento del consumo de los hogares ecuatorianos: 7,60%, nivel bastante más alto que el logrado en los últimos siete u ocho años; existen varios factores que han influido en este crecimiento de la economía, como el empleo que se sustenta profundamente en la producción nacional , el crédito, que se incrementó en 27,4% que corresponde al 30% del PIB, es decir a la tercera parte de la economía. Ecuador ve un crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB), impulsado por una fuerte inversión pública, se aplicará un plan de inversiones de unos USD 4.800 millones, especialmente en infraestructura y proyectos hidroeléctricos, lo que repercutirá en una expansión de sectores importantes de la economía”.⁹

⁸ http://www.elfinanciero.com/economia/tema_02_2011/economia_02_2011.pdf

⁹ Periódico Digital El Ciudadano, 20 de mayo de 2012, pág. 15

“Las definiciones utilizadas en los diversos censos de población han sufrido modificaciones aunque, de manera general, para los estudios se ha considerado como PEA a la población de 12 años y más que normalmente está ocupada o que, estando desocupada, busca activamente empleo”¹⁰

“La economía de la provincia de Loja, es la duodécima del país, experimentó un crecimiento promedio del 3.67% entre 2002 y 2007. Crecimiento que se ubicó por debajo del promedio nacional de 4.3% durante el mismo periodo. La inflación al consumidor de enero de 2009 estuvo situada alrededor del 0.60% en la ciudad de Loja, por debajo de la media nacional de 8.83, según el INEC.

Loja es la ciudad con mayor influencia sobre el PIB de la provincia homónima, de acuerdo con el estudio, efectuado por el Banco Central del Ecuador, en el 2007 la economía Lojana generó un PIB de 412.464 miles de dólares, lo que represento alrededor de 1,9 de la economía nacional.

La PEA del cantón Loja, según el Censo del 2001, está dedicada mayoritariamente a la agricultura y ganadería (19%), seguida del comercio (17%) y por el grupo humano que está dedicado a la enseñanza (17%), el resto del porcentaje (30%) de la PEA ubicado en actividades de

¹⁰ Gordillo Montalvo José, Evolución y Dinamia de la Población Económicamente Activa, en Revista Análisis Económico No.12, Colegio de Economistas de Quito, Noviembre de 1988, p. 183.

construcción, administración pública, industrias manufactureras , transporte y comunicaciones.

La Provincia de Loja es la séptima mayor contribuyente al fisco según recaudación de impuesto a la renta con USD. 8.637 dólares para las arcas del estado, además es considerada la novena más dinámica según el número de tarjetahabientes con 16.657 miles de dólares consumidos a través de las tarjetas de crédito”¹¹.

✦ EMPLEO, DESEMPLEO y SUBEMPLEO

“Ecuador tiene una población económica activa de 14.483.499 millones de habitantes, INEC revela que el desempleo en marzo de 2012 alcanzó el 4,9 %, mientras que el subempleo es del 43,9%; respecto a esta situación algo similar sucede en la PEA de las ciudades, donde el 95,7% de los hombres tienen ocupación y frente al 93,9% de las mujeres”.¹²

En el caso de la Empresa Industrial **NUTRIDA** de la ciudad de Loja, incide positivamente el empleo porque es necesario contar con el recurso humano para que la empresa pueda efectuar sus actividades, además la empresa logra encontrar con facilidad personal capacitado, ya que siempre el recurso humano está dispuesto a trabajar, y la empresa

¹¹ <http://www.sisepuedeecuador.com/noticias/economia/6270-balanza-comercial-favorable-para-ecuador.html>

¹² OCDE/CEPAL (2011), Perspectivas Económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo, OECD Publishing.

fomentara fuentes de trabajo, además existe personal calificado en nuestra ciudad que busca trabajo y está dispuesto ofrecer su trabajo a cambio de una remuneración.

✦ LA INFLACIÓN

“Según el INEC la inflación acumulada se acrecentó a 0.57% durante el primer mes del año 2012, si vemos la cifra anualizada a enero de 2012, llegó a 5.29% y la acumulada en 0.57%. Se estimaba que este año la inflación promedie el 5%. Entre las ciudades con mayor inflación se encuentran: Manta, Cuenca, Esmeraldas; por el otro lado, las de menos variación son: Machala, Quito y Loja. Cabe mencionar que, la inflación estuvo impulsada principalmente por el incremento en alimentos y bebidas no alcohólicas, comunicaciones, transportes y prendas de vestir y calzado”¹³.

La inflación anual en marzo de 2012 fue de 6,12%, hace un año esta cifra se ubicó en 3,57%.

La incidencia de la Inflación es directa de los precios de los insumos que se requieren para la producción de los productos de la empresa **NUTRIDA**, suben de manera significativa en todo el mercado, entonces no se tiene muchas opciones y el valor adicional extra que se paga por

¹³ <http://elinpc.com.mx/inflacion-ecuador/>

dichos insumos necesariamente debe cargarse al precio final del producto, lo que puede llegar a causar malestar en los clientes, convirtiéndose en una amenaza para la empresa.

TASAS DE INTERÉS

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

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

PARA EL PERIODO DE JUNIO DE 2012 TASA DE INTERES	
PASIVA REFERENCIAL:	4.53%
ACTIVA REFERENCIAL:	8.17%
LEGAL	8.17%
MAXIMA CONVENCIONAL	9.33%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO CORPORATIVO	8.17%
TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO CORPORATIVO	9.33%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES	11.20%
TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO PYMES	11.83%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO	15.91%
TASA EFECTIVA MAXIMA CONSUMO	16.30%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL VIVIENDA	10.64%
TASA EFECTIVA MAXIMA VIVIENDA	11.33%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROREDITO ACUMULACION AMPLIADA	22.44%

TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO ACUMULACION AMPLIADA	25.50%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE	25.20%
TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE	27.50%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO MINORISTA	28.82%
TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO MINORISTA	30.50%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTO EMPRESARIAL	9.53%
TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO EMPRESARIAL	10.21%
1. OPERACIONES ACTIVAS BNF:	
1.1 SOBREGIROS OCASIONALES Y CONTRATADOS	16.30%
1.2 FONDOS EN ADMINISTRACION COFENAC	4.09%
1.3 CREDITOS CONADIS	4.98%
3. TASAS DE MORA Y PENALIZACION:	
3.1 LEY EMERGENTE CORDON FRONTERIZO = Más 4 puntos del 50% de la Tasa Activa vigente a la fecha de vencimiento del dividendo o Crédito	
3.2 MORA EN AVALES (1.1 Veces la Tasa Activa Referencial vigente a la fecha de declaratoria de vencida la operación)	

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Toda actividad comercial lleva sus actividades en función de las tasas de interés que se manejan en el mercado, por tanto la incidencia de esta variable también es gravitante en la ejecución de las actividades de la empresa Industrial **NUTRIDA**.

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

✦ LA CANASTA BÁSICA FAMILIAR

En enero del 2012, la canasta básica se ubica en 581.21 dólares, en relación al ingreso familiar actual de 545,07 dólares. El costo de la canasta vital, por su parte, llegó a 396,04 dólares, evidenciando un superávit de 149,03 dólares americanos.

De acuerdo al reporte mensual de inflación marzo 2012 del INEC, el cálculo de la inflación debe integrarse con un conjunto de bienes y servicios que consumen los hogares o tienen la probabilidad de consumir mensualmente, a este conjunto lo denominamos canastas familiares. Se distinguen dos tipos de canastas: la básica familiar en la que se incluyen 75 productos, y la vital que contiene 73 productos. El ingreso mínimo que se considera en marzo de 2012 es de 545,07 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada. Desde enero se incorporó el aumento salarial decretado por el Gobierno. La canasta básica familiar en marzo se fijó en 587,36 dólares; lo cual implica una restricción presupuestaria en el consumo de 42,29 dólares respecto al ingreso familiar promedio. El costo de la canasta básica aumentó en un 0,70% en referencia al mes anterior.

Por los factores analizados la empresa NUTRIDA se encuentra inmersa en una situación económica crítica en el país, el poder del dinero es cada vez más restringido, por consiguiente, las empresas son menos competitivas, arrojando saldos negativos y generando significativas

pérdidas en el sector productivo, industrial y comercial, con ello se puede mencionar que representa una **amenaza**, ya que la inestabilidad económica repercute directamente en el poder adquisitivo de los habitantes limitando su poder de compra.

En la actualidad el sector empresarial se ven afectados por la inestabilidad económica, la constante subida de los precios de la materia prima, e insumos para la elaboración de los diferentes productos derivados de la soya, que afectan directamente y en gran medida a la empresa.

Sin embargo existen instituciones del sector financieros que otorgan créditos a pequeños empresarios a una tasa de interés del 11% esta facilidad crediticia permite que los pequeños empresarios puedan realizar cualquier tipo de inversión para su sector por lo que se convierte en una **oportunidad** representativa para el crecimiento de las mismas.

FACTOR SOCIAL

“La influencia histórica es importante en algunos pueblos del territorio nacional, donde las raíces étnicas y los hechos históricos vinculan a los habitantes de una región o ciudad. A partir de los asentamientos primitivos de culturas pre coloniales, existen en el país varios poblados construidos sobre bases antiguas que datan de hace cientos de años; estos se

evidencian en vestigios culturales, arqueológicos y antropológicos. Los procesos de colonización y la reforma agraria -que tuvo lugar en los años 60- modificaron la estructura espacial de la tenencia de la tierra y la distribución espacial de la población a nivel regional.

En las últimas décadas, la mayor parte la población del país han sido partícipes del fenómeno migratorio, especialmente el realizado entre las regiones y, desde el medio rural al urbano, en un proceso interno. A esto se suma la migración internacional debido a factores sociales (pobreza), en dos vías: inmigración hacia Ecuador desde los países vecinos, especialmente de Colombia y Perú; y emigración de ecuatorianos hacia Norteamérica y Europa, en particular hacia España e Italia”¹⁴.

Toda sociedad es el escenario, en el que se enfrentan intereses contrapuestos que pugnan por prevalecer, frente a sus contrarios. El factor social es conseguir que prevalezca el buen vivir, aquel que mira el interés general, frente a los intereses particulares. Claro que esta proposición que se mira como conveniente es compleja y difícil de resolverla en la práctica porque casi siempre el buen vivir y la calidez está relacionado con intereses divergentes de otros sectores de la población.

Sabemos en términos generales los problemas que aquejan a nuestra sociedad en forma global son el empleo, desempleo y subempleo, la educación, el salario, el alto costo de la vida, entre otros. Estos problemas

¹⁴ <http://ec.kalipedia.com/geografia-ecuador/tema/factores-sociales-poblacion>.

no pueden ser resueltos sin analizar la complejidad del campo económico en donde se deben conciliar los intereses de diversos sectores, por ejemplo los del sector productivo, o sea de las grandes empresas, frente al de los consumidores y trabajadores. Las formas posibles de lograr dada la estructura misma de la sociedad, es la de canalizarlos convenientemente de modo que se lleguen a posiciones intermedias que en cierta manera satisfagan a ambas partes. En la fijación de salarios, por ejemplo, el acuerdo de empresarios y trabajadores ha llegado al encuentro de soluciones que al menos temporalmente convienen a las dos partes.

“En materia social existen problemas como la desocupación y la falta de oportunidades de trabajo. Estamos observando que este asunto reviste caracteres tan graves que obliga a grandes contingentes de trabajadores ecuatorianos a buscar trabajo en otros países creando una impresionante corriente emigratoria. Pero el problema de la desocupación no puede afrontarse solamente con buena voluntad del sector productivo porque las empresas no pueden salir de un marco dentro del que juega el factor costo de producción cuya alza necesariamente afecta a la competencia en el campo comercial. Aquí entra entonces la responsabilidad de Universidad-Empresa Pública y Privada, y el Estado, para diseñar

políticas de empleo y del buen vivir que disminuyan los índices de desempleo y calidez”¹⁵.

En síntesis, a pesar de la crisis financiera global, la situación de la economía ecuatoriana ha mejorado sustancialmente en los últimos años. El gobierno ecuatoriano debe aprovechar esta oportunidad para diseñar e implementar mejores políticas públicas que permitan transitar por senderos de desarrollo de largo plazo más inclusivos y sostenibles.

El gobierno ecuatoriano ha identificado tres áreas prioritarias para invertir recursos adicionales por su potencial contribución al incremento de la competitividad y la inclusión social: educación, infraestructura e innovación y desarrollo productivo. En cada una, se requiere una gestión más eficiente y una acción estratégica más eficaz por parte del Estado.

Para capitalizar estas ventajas y hacer frente a los muchos desafíos que todavía persisten, sobre todo en cuanto al mejoramiento de la calidad de vida y a la reducción de la pobreza y las desigualdades, el Estado puede y debe jugar un papel fundamental: creando empleos de calidad; consolidando sistemas fiscales sólidos, transparentes y justos; apostando por la formación y capacitación de la población; aumentando la eficacia de las inversiones en infraestructuras, y apoyando la innovación y el

¹⁵ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-conflictos-sociales-118097.html>

desarrollo productivo, a todo esto se suma el creciente interés de las personas por el consumo de nuevos productos nutritivos y de bajo costo como lo son los derivados de la soya.

Con todo ello las empresas en cualquier ámbito, social, político, etc. juegan un papel fundamental en el desarrollo empresarial de la ciudad, de allí que es muy importante la participación de la empresa NUTRIDA, ya que permitirá crear mayor fuentes de empleo de manera directa e indirecta y con ello contribuir al desarrollo y crecimiento de la economía local a demás de la mejora de la calidad de vida de las familias.

FACTOR POLÍTICO

El sólido crecimiento de la economía ecuatoriana desde 2008 hace posible que el estado considere ambiciosas agendas de políticas públicas para mitigar riesgos y aprovechar las actuales oportunidades para su desarrollo. Este buen desempeño fue también inducido por una adecuada gestión macroeconómica que, en muchos casos, creó el espacio fiscal para afrontar los efectos de la crisis financiera global, sin poner en peligro la solvencia fiscal. Entre 2000 y 2007, los países latinoamericanos redujeron en promedio su deuda pública en 15 puntos porcentuales del PIB, y pasaron de un déficit fiscal de 2,4% del PIB a un superávit de 0,4%. El manejo macroeconómico y el incremento de los precios de los productos primarios exportados fortalecieron la estabilidad

macroeconómica, proveyeron recursos para que los gobiernos implementaran políticas para mitigar la pobreza y facilitar el acceso a los servicios básicos, y posibilitaron que la crisis fuese menos profunda y la recuperación más acelerada que en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Aunque se espera que el crecimiento en la economía ecuatoriana continúe, se estima que las condiciones para que los países latinoamericanos diseñen y pongan en marcha políticas públicas para aprovechar sus oportunidades de desarrollo de largo plazo, al tiempo que reducen los riesgos de corto y mediano plazo.

“El estado ecuatoriano debe fortalecer su capacidad de respuesta macroeconómica para enfrentar los riesgos derivados de la incertidumbre en la economía global y la volatilidad de los mercados internacionales de capitales. La economía internacional continúa siendo la principal fuente de incertidumbre para América Latina y el Caribe. La fuerte entrada de capitales, debida a los grandes diferenciales de tasas de interés entre la región y las economías desarrolladas, y las presiones inflacionarias y cambiarias son factores a los que debe prestar especial atención y que han sido protagonistas del debate en la primera mitad de 2012. Los problemas fiscales en la zona euro podrían causar serios problemas en el sistema financiero internacional, incluidos los mercados emergentes, y

una reversión de los flujos de capitales podría generar grandes fluctuaciones en los tipos de cambio con efectos disruptivos sobre la economía real. El comercio de la región con China, que más que se triplicó entre 2000 y 2009, fue uno de los factores que coadyuvó a su rápida recuperación. Sin embargo, también implica una mayor sensibilidad a una potencial desaceleración del crecimiento chino, transmitida tanto por una menor demanda de productos ecuatorianos y latinoamericanos como por su efecto sobre los precios de las materias primas. Ambos fenómenos tendrían un fuerte impacto sobre las cuentas fiscales de muchas economías de la región. Como consecuencia de los importantes estímulos fiscales y monetarios, varias economías de la región se encuentran en la fase expansiva del ciclo económico, donde una política fiscal contracíclica ayuda a fortalecer la capacidad de respuesta y mitigar los riesgos de una reversión del ciclo. Instrumentos como fondos de estabilización y reglas fiscales creíbles (suficientemente flexibles para adaptarse a circunstancias económicas excepcionales) pueden ser herramientas efectivas para reconstruir el espacio fiscal¹⁶.

En particular, basándose en este factor para poder avanzar hacia sociedades más equitativas e incluyentes, no basta solo con las políticas sociales de los últimos años. El Estado tiene además que fortalecer la calidad y efectividad de las políticas monetaria y fiscal, así como promover

¹⁶ OCDE/CEPAL (2011), *Perspectivas Económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo*, OECD Publishing. Pág. 49.

activamente la educación, la inversión en infraestructura e innovación y el desarrollo productivo.

Actualmente el gobierno se encuentra apoyando al sector empresarial facilitando préstamos mediante el CFN y el Banco del Estado, para que puedan iniciar con su propia empresa, con el fin de generar riquezas para el país.

Otro del apoyo gubernamental es que el presidente de la república, pidió al Servicio de Rentas Internas (SRI) que se analice la posibilidad de eliminar los aranceles para la importación de todo tipo de maquinaria lo que se convertiría en una gran **oportunidad** para todos los que hacen empresa e industria.

FACTOR TECNOLÓGICO

La influencia tecnológica en las empresas ecuatorianas se basa principalmente en los centros de investigación que se encuentran en las escuelas politécnicas y universidades; sin embargo, la mayor parte de ellas tienen una limitada actividad en el campo de la investigación y existen algunas que se dedican exclusivamente a la docencia. Por otra parte las limitaciones financieras y el reducido tamaño del mercado ecuatoriano, el sector privado no está en capacidad de convertirse en el

impulsor principal de la ciencia y tecnología en el Ecuador, es decir que corresponde al Estado asumir esta tarea.

La tecnología representa uno de los aspectos más críticos debido a la profunda influencia y al fuerte impacto que ejerce sobre las empresas. Es parte necesaria para adaptación constante a cambios que detonan la necesidad de productos y servicios.

Las nuevas tecnologías que marcan la diferencia en innovación y creatividad, son las herramientas esenciales promovidas por sus creadores y ampliamente utilizadas por un mercado extenso que sujeto a la necesidad de mejorar sus actividades, hacen uso de una gama de alternativas tecnológicas que impulsan e incrementan su talento, recibiendo grandes ventajas competitivas.

El desarrollo tecnológico –Internet, comunicaciones móviles, banda ancha, satélites, microondas, nanotecnología, etc.– está produciendo cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales. La información se ha convertido en el eje promotor de cambios sociales, económicos y culturales. El auge de las telecomunicaciones ha producido una transformación de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), cuyo impacto ha afectado a todos los sectores de la economía y de la sociedad.

La expansión de redes informáticas ha hecho posible la universalización

de los intercambios y relaciones, al poner en comunicación a amplios sectores de ciudadanos residentes en espacios geográficos muy distantes entre sí. Los espacios nacionales se han visto superados por las tecnologías de la información que no tienen fronteras: informaciones políticas, militares, económicas –especialmente financieras–, sociales, empresariales, etc. se intercambian y se transmiten cada día por todo el mundo, de manera que nuestra vida está condicionada en cada momento por lo que está sucediendo a miles de kilómetros de distancia. Cualquier acontecimiento político o económico ocurrido en un país puede tener una repercusión importante en la actividad económica de otras naciones.

En estos últimos tiempos la tecnología avanza a grandes pasos, lo cual ha afectado a varias empresas que no han estado preparadas para asumir estos cambios. Los avances científicos, vías de comunicación y sistemas de comunicación abiertas (Internet), son los principales factores que en la actualidad las empresas deben adoptar para entrar a un ambiente donde puedan competir.

Desde el punto de vista de los consumidores, las tecnologías les permiten obtener mejores bienes y servicios, usualmente (pero no siempre) más baratos que los equivalentes del pasado. Desde el punto de vista de los trabajadores, las tecnologías disminuyen los puestos de trabajo al sustituir al talento con máquinas. Estas complejas y conflictivas características de las tecnologías requieren estudios y diagnósticos, pero fundamentalmente

soluciones políticas mediante la adecuada regulación de la distribución de las ganancias que generan.

Loja en este sentido tiene algunas ventajas competitivas, como por ejemplo, personal altamente capacitado a bajo costo, mejor conectividad en cierta medida para el desarrollo de la industria, el control transparente de los recursos públicos en el ejercicio de rendición de cuentas. En la ciudad Loja se tiene ejemplos claros del desarrollo tecnológico en el ámbito de software accesible vía Internet, entre ellos se tiene a la Universidad Técnica Particular de Loja quien es líder en tecnología para educación, el gran conglomerado de editores de blogs y micro blogs, las iniciativas abiertas pioneras en el país y un conjunto amplio de emprendimientos productivos y tecnológicos fundados sobre una visión abierta y de libre acceso a las tecnologías.

Respecto al factor tecnológico encontrado en el medio para las empresas dedicadas a la misma actividad que la empresa NUTRIDA, las circunstancias de compra y adquisición son las mismas, en cuanto a avance, costos, acceso; estas **oportunidades** para las empresas hacen que las mismas se enfoquen en la tecnología como parte de su crecimiento.

Cuadro No.1 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FACTORES PEST

FACTORES	CARACTERISTICAS O IMPORTANCIA	ALTA	MEDIANA	POCO	NADA	TOTAL	PORCENTAJE VALORACIÓN
		4	3	2	1		
FACTOR POLITICO	Apoyo a los empresarios	X				8	0,28
	Convenios con otros países para no pagar impuestos	X					
FACTOR ECONOMICO	Empleo	x				10	0,34
	Salarios básicos unificados		x				
	Población económicamente activa		x				
FACTOR SOCIAL	Tendencia de consumo a productos nuevos		x			3	0,10
FACTOR TECNOLÓGICO	Innovación	x				8	0,28
	Tecnología	x					
TOTAL						29	1

Fuente: PEST

Elaborado por: La autora

f.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece, , por lo que, pueden ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una empresa:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores



En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* (Estrategia Competitiva) que fue el producto de cinco años de trabajo en la investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido propuesto por Michael Porter, cuyo punto de vista es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la

corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Cada una de las cinco fuerzas puede generar oportunidades o amenazas competitivas para la empresa durante la interacción con su medio ambiente (microambiente o industria). La meta de una estrategia competitiva para una unidad de negocio en una industria está en encontrar una posición en la industria donde la compañía se puede defender de estas fuerzas e igualmente pueda utilizarla en su favor, establecer una posición menos vulnerable al ataque.

1. **(F1) Amenaza de entrada de nuevos competidores.-** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. **(F2) La rivalidad entre los competidores.-** Para una corporación 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.

3. (F3) Poder de negociación de los proveedores.- Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy 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. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. (F4) 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. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. **(F5) 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.

Análisis de la Empresa “Nutrida” según fuerzas de Porter

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES							
Economías de Escala (aumento del ciclo de vida del prod.)	PEQUEÑAS	1	2	3	4	5	GRANDES
Diferenciación del Producto con nuevas presentaciones	ESCASA	1	2	3	4	5	IMPORTANTE
Requerimientos de Capital Fresco para invertir	BAJOS	1	2	3	4	5	ALTOS
Costo de Cambio de hábitos alimenticios	BAJO	1	2	3	4	5	ALTO
Acceso a canales de Distribución en la ciudad de Loja	AMPLIO	1	2	3	4	5	RESTRINGIDO
Ventajas en costos de producción	PEQUEÑAS	1	2	3	4	5	GRANDES
Apoyo Gubernamental a empresas similares	INEXISTENTE	1	2	3	4	5	ALTA
Celeridad de obtención de registros sanitarios	ESCASA	1	2	3	4	5	IMPORTANTE
Empresas pre-establecidas distribuidoras de la lacteos	POCAS	1	2	3	4	5	MUCHAS
Empresas con altos activos	BAJOS	1	2	3	4	5	ALTOS
Precio de entrada disuasivo	INEXISTENTE	1	2	3	4	5	EXISTENTE
Procesos limpios de producción agroecológica	INEXISTENTE	1	2	3	4	5	ALTAS
Crecimiento de la industria de lacteos	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
N° de Competidores en equilibrio	IMPORTANTE	1	2	3	4	5	BAJO
Crecimiento relativo en la adquisición de leche	LENTO	1	2	3	4	5	RAPIDO
Almacenamiento propio (bodegas de acopio)	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Diferenciación de clientes consumidores de lácteos	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA
Aumentos de Capacidad de producción	GRANDES INCREM.	1	2	3	4	5	PEQ. INCREM.
Diversidad de Competidores	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA
Intereses Estratégicos	ALTOS	1	2	3	4	5	BAJOS
BARRERAS DE SALIDA							
Especialización en la Producción de lácteos	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA
Publicidad agresiva	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Canales estratégicos de Comercialización	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA
Volumen de Producción	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS
Adiestramiento de Personal calificado	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS

PODER DE LOS COMPRADORES							
Cientes informados en procesos de producción	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Sustitución de los lácteos (leche en polvo, cocoa, etc)	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Nivel de degustación en el punto de venta	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA
Contrastación de precios del proveedor de lácteos	BAJO	1	2	3	4	5	ALTO
Poder de compra	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA
Exigencia de estándares de calidad (certificación)	GRAN FRACCIÓN	1	2	3	4	5	PEQ. FRACCION
Interés en las propiedades los derivados del lácteo	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA
Sensibilidad Social (comercio justo, orgánico, origen)	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA
PODER DE LOS PROVEEDORES							
Imposición de condiciones de precio/tamaño	ESCASOS	1	2	3	4	5	MUCHOS
Disponibilidad de Sustitutos	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA
Existencia de proveedores potenciales	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Poder de la marca líder (NUTRIDA)	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Impresión por la publicidad del proveedor	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Facilidad de cambiar de proveedor	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS							
Disponibilidad de sustitutos cercanos	IMPORTANTE	1	2	3	4	5	ESCALA
Sustitutos más avanzados tecnológicamente	BAJOS	1	2	3	4	5	ALTOS
Rentabilidad y Agresividad de productos sustitutos	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS
Valor/Precio del sustituto	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO

EVALUACIÓN GENERAL	PUNTAJE PROMEDIO	PONDERACIÓN
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	2,46	18,93
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	3,25	25,00
PODER DE LOS COMPRADORES	1,63	12,50
PODER DE LOS PROVEEDORES	3,67	28,21
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	2,00	15,38
TOTAL	13,00	100,02

PROMEDIO PONDERADO	2,60
---------------------------	-------------

	ATRACTIVO BAJO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ALTO
Promedio Ponderado entre	1 y 2,33	2,34 y 3,67	3,67 y 5
EVALUACIÓN GENERAL		2,60	

Fuente: Nutrida.

Elaboración: La Autora

De acuerdo con el análisis realizado, podemos indicar que actualmente, éste es un mercado medianamente atractivo para invertir. Se recomienda esperar los cambios después de la aplicación del Plan de Estratégico de Marketing dado que esto impactará directamente en la competitividad del sector.

Análisis Metodológico de la matriz “Fuerzas de Porter”

El modelo que se propone trata de ser una síntesis de las diferentes aportaciones en torno a la dirección estratégica. En este sentido, se ha considerado un proceso que aúna la intuición y el rigor, sin menoscabar la creatividad necesaria en todo planeamiento que tiene que ver con la identificación de estrategias aportadoras de valor. Parte del análisis del entorno de mercado, alimentado por el análisis del macroentorno y del microentorno, este último, también denominado entorno competitivo.

Ahora nos concentraremos en analizar las cinco fuerzas de Porter desagregadas. El análisis tiene un alcance cuantitativo (ponderación), el mismo que permitirá identificar los principales puntos y tendencias de cambio subyacentes o la dirección que típicamente puede tomar la evolución del sector horchatero a futuro.

Del resultado obtenido, saldrán los correctivos necesarios para de una u otra manera emular a nuestra competencia si es que el caso lo amerita; caso contrario, servirán como una línea base para re-plantear la misión y visión de la empresa NUTRIDA

FUNDAMENTO TÉCNICO - METODOLÓGICO

FUERZAS COMPETITIVAS	DETERMINANTES	FUNDAMENTO TÉCNICO - METODOLÓGICO
Amenaza de nuevos entrantes	Barreras de entrada Reacción esperada Política de precios	<p>Nuevas empresas pueden obtener una participación en el mercado de la producción y comercialización de Lácteos. Las empresas del sector se verán obligadas a emprender acciones de marketing como una campaña publicitaria (aumento de costos) o a reducir sus precios (disminución de ingresos), reduciendo la rentabilidad. También pueden aparecer aumentos de costos por otros aspectos como la inversión en acciones de innovación para modernizar el producto y distinguirlo del de los competidores.</p> <p>En condiciones de competencia perfecta, la amenaza de ingreso es alta puesto que la entrada de competidores es libre, la empresa no tiene poder negociador (precio aceptante) y los productos de las empresas del sector lácteo son idénticos. La empresa debe ser altamente eficiente en costos y sabe que no puede obtener beneficios extraordinarios.</p> <p>La evaluación efectuada se la hizo con la base de tres factores:</p> <p>1. Barreras de entrada.- se denominan a partir de:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Economías de escala. Conociendo la tecnología empleada en el proceso productivo y los distintos costos para diferentes volúmenes de producción. b. Diferenciación del producto. Se puede determinar por medio de la conducta del consumidor: fidelidad a la marca, identificación de la marca. c. Capital necesario. A partir de los costos según producto y volumen producido pueden determinarse los gastos de instalación y las necesidades de fondos ligadas a los plazos de cobro y pago. d. Costos cambiantes. Es necesario saber si al cliente le va a suponer un costo cambiar de proveedor. e. Canal de distribución. Cuáles existen, cómo se accede, cómo se utilizan. f. Política gubernamental. Acciones del gobierno para impedir o favorecer el acceso al sector. <p>2. Reacción hacia nuevos ingresos.- se puede determinar a partir de las experiencias pasadas.</p> <p>3. Estructura de precios (alta o baja).- se puede determinar a partir del cálculo del margen como diferencia entre precio de venta al público y costo.</p>
Rivalidad entre Competidores	- Número de competidores - Crecimiento del sector	Las empresas del sector lácteo no están aisladas como en los supuestos de la competencia perfecta. En el presente estudio las empresas competidoras de nutrida cuentan con algún

	<ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos - Diferenciación - Capacidad excedente - Características de los competidores - Intereses estratégicos - Barreras de salida 	<p>tiempo en el mercado.</p> <p>La evaluación efectuada se la hizo con la base de dos factores:</p> <p>1. Características generales de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tamaño b. Razón social c. Mercados d. Actividades e. Tipo de producto f. Relación con otras empresas <p>2. Características particulares del mercado o sector que generan rivalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Número de competidores b. Crecimiento del mercado c. Costos fijos d. Evolución de la oferta de productos e. Barreras de salida: motivos de permanencia en el sector, duración de las empresas, otras actividades, etc.
<p>Poder de Compradores y Poder de Proveedores</p>	<p>Poder negociador</p>	<p>La cadena de valor de la empresa empieza en los proveedores y acaba en los clientes o distribuidores, de manera que la cadena de suministros en la que se encuentra la empresa analizada acaba constituyendo un sistema de valor. Una empresa crea valor o añade valor para sus clientes cuando, con sus procesos, ofrece un producto que satisface sus necesidades o cuando lo oferta a un costo inferior.</p> <p>Aunque en nuestro caso, Nutrida ahorre dinero a sus clientes, no va a pagar por el más de lo que es necesario pues prefiere que parte del valor creado le pase a él.</p> <p>La parte que les corresponda a las empresas del sector lácteo (posicionamiento de la empresa) depende de la capacidad negociadora ante proveedores y clientes y ésta depende de la sostenibilidad de la ventaja, que ella sea la única que puede ofertar la leche y sus derivados diferente en precio y calidad. El distinto grado de concentración entre proveedores y clientes da mayor fuerza a uno que a otro.</p> <p>En este sector, como en general todas las empresas dedicadas a la</p>

		<p>comercialización de productos lácteos y sus derivados, las empresas proveedoras son contadas en el mercado, tampoco son pequeñas, pero sí similares en los estándares de calidad, con una producción individual muy similar, cercanos a los consumidores y con la posibilidad de influir en el precio. Pero, algo que sí las diferencias con "NUTRIDA" son los estándares con los cuales se manejan los productos.</p> <p>El poder negociador depende de la estructura del mercado.</p> <p>A mayor diferenciación del producto, mayor es la capacidad negociadora de los proveedores, pues es difícil o costoso encontrar otras fuentes de aprovisionamiento. Si el cliente compra grandes volúmenes, también tiene un poder importante. Lo mismo sucede cuando poseen mucha información sobre la oferta. A medida que aumenta la capacidad de presión de proveedores o de los clientes, también aumenta la rivalidad entre las empresas del sector. Por estos motivos, es necesario identificar los clientes y proveedores actuales y prever los futuros.</p> <p>La evaluación efectuada se la hizo con la base de cinco factores (dos proveedores y dos compradores):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores.- hay que prever la posibilidad de una integración hacia delante. <ol style="list-style-type: none"> a. Plazos y formas de pago b. Experiencias anteriores 2. Compradores.- hay que prever la posibilidad de una integración hacia atrás. <ol style="list-style-type: none"> a. Quiénes son b. Por qué canales se llega a ellos c. Qué poder negociador tienen
<p>Disponibilidad de Sustitutos</p>	<p>Identificación Análisis orientado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A los que mejoran utilidad y precio. - A los que obtienen altos rendimientos 	<p>La capacidad de un producto para sustituir a otro depende de la relación entre el binomio prestaciones/precio de ambos. Por este motivo, la amenaza de los productos sustitutos de NUTRIDA, obliga a las empresas a cuidar los precios de su producto o a intentar diferenciarlo. Por una u otra vía, los sustitutos limitan el rendimiento del sector.</p> <p>Las empresas del sector lácteo pueden protegerse modificando la imagen del producto en calidad o diseño, reduciendo costos o dificultando la sustitución por</p>

		<p>medio de costos cambiantes.</p> <p>En el caso de los sustitutos como la cocoa, avena, té, etc., si entendemos que las prestaciones son las mismas (posibilitar facilidad y brevedad en el tiempo de cocción) existe una gran diferencia en precio a favor de la Horchata.</p> <p>Si, en cambio, estamos informados de las numerosas prestaciones de los derivados de la leche en el aspecto nutricional y en el médico (prevención de enfermedades, etc.), la balanza ya queda equilibrada para el consumidor.</p> <p>La evaluación efectuada se la hizo con la base de dos factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidades que satisface el producto. Quiénes son sus competidores 2. Rentabilidad psicológica. Relación entre lo que se paga por el producto y su utilidad
--	--	---

Fuente: Estrategia Competitiva M. Porter / NUTRIDA / Investigación de campo

Elaboración: La autora

Matriz Boston Consulting Group B.C.G - Matriz Crecimiento-participación –

Este modelo de análisis estratégico fue desarrollado por el Boston Consulting Group (BCG) en los años 70 para analizar el mercado mediante una matriz bidimensional que relaciona la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa de mercado para cada producto, división o unidad estratégica de negocio

En el eje horizontal se representa la participación relativa que tiene cada producto o negocio, calculada frente al líder del sector o, como en este caso, frente al mayor competidor de la empresa analizada. Muestra por tanto la fortaleza o debilidad de la firma en esa actividad. Se representa en escala logarítmica, de más a menos a partir del eje de coordenadas, para que el dato sea consistente con la curva de experiencia.

En el **eje vertical** se representa el crecimiento del mercado, mediante una tasa simple. Por ejemplo el % de crecimiento desde la misma fecha del año anterior de menos a más a partir del eje de coordenadas.

Si trazamos una **línea horizontal** para un determinado crecimiento (por ejemplo 10%) y una vertical para una determinada cuota relativa de mercado (por ejemplo 1), el resultado es una matriz de cuatro casillas donde se representan los óvalos de cada unidad estratégica de negocio

ubicados en función de la tasa de crecimiento y cuota de mercado correspondiente, y del tamaño proporcional al total de la cartera de negocio que estamos analizando. Su posición nos indica en que etapa evolutiva se encuentran conforme al siguiente gráfico. Las fechas indican la secuencia evolutiva normal.

La matriz del BCG (Boston Consulting Group), es una herramienta para el análisis estratégico de la empresa en base a las dos dimensiones siguientes:

- Una, **la cuota relativa de mercado** que posee la empresa en cada producto, actividad o área estratégica de negocio, para expresar su posición competitiva en el mercado.
- Otra, **la tasa de crecimiento del mercado**, que indica el atractivo para la empresa.

El resultado es una matriz de cuatro casillas donde se representan los distintos productos de la empresa y se clasifican según la etapa evolutiva en que se encuentran, y las siguientes denominaciones:

- **Dilemas (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema):**
cuadrante superior derecho: fuerte inversión y todavía reducidos ingresos, baja participación en el mercado, mercados creciendo rápidamente, Demandan grandes cantidades de efectivo para

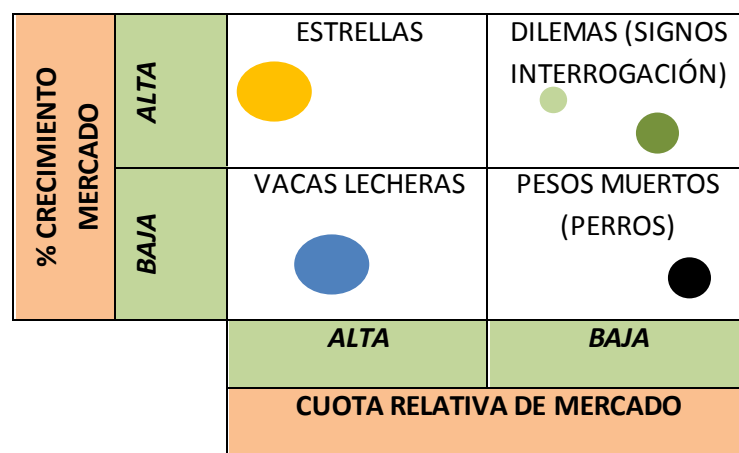
financiar su crecimiento, generadores débiles de efectivo, la empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en este negocio.

- **Estrellas:** cuadrante superior izquierdo: fuerte inversión y e ingresos importantes, alta participación relativa en el mercado, mercado de alto crecimiento, consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento, utilidades significativas
- **Vacas Lecheras:** cuadrante inferior izquierdo: producto maduro, reducida inversión y fuertes ingresos, alta participación en el mercado, mercados de crecimiento lento, generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado, pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios, márgenes de utilidad altos.
- **Perros (pesos muertos):** cuadrante inferior derecho: inversión nula y reducidos ingresos, productos en declive, baja participación en el mercado, mercados de crecimiento lento, pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas, generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas.

El conocimiento e identificación de la posición de cada producto tiene una elevada importancia para el siguiente paso en la dirección estratégica que es **formulación estratégica**.

Las UEN con futuro **tienen un ciclo de vida**: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros.

Gráfico N° 23. Matriz Crecimiento – Participación B.C.G



Fuente: Boston Consulting Group

Elaboración: La Autora

**Tabla N° 34. Matriz de descripción:
Crecimiento – Participación B.C.G.**

CUADRANTES	CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO
DILEMAS	INTRODUCCIÓN
Ventas en ascenso	
Exige muchas inversiones	
Gasto en Investigación + Desarrollo I+D	
Gasto en comercializ. y formación	
Genera déficit de fondos	
ESTRELLAS	CRECIMIENTO
Ventas altas	
Cuota de mercado consolidada	
Generación de fondos	
Aprovechamiento curva experiencia	
Entrada en beneficios	
VACAS	ESTANCAMIENTO MADUREZ
Poco crecimiento del mercado	
Poca necesidad de fondos	
Gran cuota de mercado	
Recogida de frutos de inversiones ant.	
Madurez del sector	
PESOS MUERTOS	DECLIVE
Producto en declive	
Retirada estratégica	
Consume pocos recursos	
Opción: desinvertir	

Fuente: Boston Consulting Group

Elaboración: La Autora

Elaboración de la Matriz B.C.G.

Cálculo de la Tasa de Crecimiento de la industria y/o del mercado

La tasa de crecimiento del mercado presentada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o industria, va desde alta a bajo y desde el 20% al 5% con una media del 10%, porcentajes que son estándares creados por la autora de la matriz.

Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos años, o de los dos últimos periodos. A continuación presentamos un cuadro de desglose:

Matriz Boston Consulting Group B.C.G. Nutrida en fundas vendidas

EMPRESAS	VENTAS AÑO (1) 2011	VENTAS AÑO (2) 2012	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EN BASE AL ÚLTIMO AÑO (%)
INAAGRO	840.000	912.000	40,02
MILKYS	820.000	910.000	39,93
NATURE'S GARDEN	249.620	270.000	11,22
LA ORIENTAL	87.645	100.530	3,61
LA INTRINUT	61.000	65.000	2,02
LA SURLECHE	90.000	91.280	3,20
TOTAL	2.148.265	2.348.810	100,00

Fuente: NUTRIDA

Elaboración: El Autora

Para el cálculo del eje vertical (tasa de crecimiento de la industria), aplicamos la siguiente fórmula:

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

Tendríamos el siguiente resultado:

$$TC = 9,89\%$$

Es decir que las ventas del mercado de NUTRIDA se han incrementado en un 9,89% el 2011, respecto de la gestión 2012, el resultado es independiente de los crecimientos o decrementos que cada empresa tuvo en las dos gestiones pues representa a todo el mercado.

Cálculo de la Participación Relativa

De igual modo, el dato de la media de participación relativa se traza generalmente en 1 ó 1.5, por encima de este nivel la cuota de mercado es fuerte, mientras que por debajo la participación es baja, la escala de 0 a 5 y una media de 1 y/o 1.5 (utilizado en algunos casos), son los datos estándares precisos que normalmente se utilizan aun en nuestro medio, con todos los cambios económicos que sufrimos esta medida es confiable para cualquier análisis de portafolio.

Para calcular la participación relativa de mercado. Se divide la participación del producto y/o empresa (UEN) analizando su participación con el competidor con mayor participación.

Para el caso práctico NUTRIDA, utilizamos la siguiente fórmula de Crecimiento de Mercado (CM):

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor y/o \% participación del mayor competidor}}$$

$$CM = \frac{3,20}{40,02}$$

$$CM = 0,08\%$$

Para el cálculo del CM se utiliza los datos de ventas (fundas vendidas) de la última gestión 2012 que están en el cuadro anterior, del cual se puede sacar los porcentajes de participación de mercado de cada empresa en base al total de ventas, y utilizar los datos % en la fórmula o sólo tomar en cuenta el número de ventas, para cualquiera de los casos el resultado será el mismo.

Reemplazando a los datos del ejercicio obtenemos lo siguiente:

$$CM = \frac{71.280}{892.000}$$

$$CM = 0,08$$

Cuando existe toda la información del mercado también se puede calcular los datos de la competencia y tendríamos el siguiente cuadro:

Matriz Crecimiento del Mercado (%)

EMPRESAS	CM	CM (%)
INAAGRO	(40,02% / 39,93%)	1,00
MILKYS	(39,93% / 40,02%)	1,00
NATURE GARDEN	(11,22% / 40,02%)	0,28
LA ORIENTAL	(3,61% / 40,02%)	0,09
LA INTRINUT	(2,02% / 40,02%)	0,05
LA SURLECHE	(3,20% / 40,02%)	0,08

Fuente: NUTRIDA

Elaboración: La Autora

En este último cuadro estamos utilizando los datos porcentuales en vez de los datos de ventas, toda vez que el resultado siempre será el mismo. Para los creadores de la matriz BCG, una participación es alta cuando es superior a 1, y baja cuando es inferior.

Elaboración de la matriz BCG

En base a estos datos se puede armar la matriz, e identificar de esta manera cuatro grupos de productos – mercados, respecto de los cuales se formula un diagnóstico que permite diagramar una estrategia de acción, como veremos más adelante.

La matriz crecimiento – participación se basa en dos dimensiones principales:

- **El índice de crecimiento de la industria**, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- **La participación relativa en el mercado**, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante.

Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN¹⁷) la cual **tiene tres características:**

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la empresa.
- Tiene sus propios competidores.
- La unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien se le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento – participación **busca establecer dos aspectos:**

- La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

La matriz crecimiento – participación parte del principio que está operando la cura de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos. La matriz crecimiento – participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de

¹⁷ **UEN:** Unidad Estratégica de Negocios.

allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN.

Ubicadas la UEN dentro de la matriz crecimiento – participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. El análisis de la UEN no debe hacerse de forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro.

En nuestro caso práctico como ya sacamos los datos vamos a graficarlos en la matriz BCG y a realizar un breve análisis de los resultados de esta manera tendríamos lo siguiente:

Matriz Participación en el Mercado (%)

EMPRESAS	CM	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EN BASE AL ÚLTIMO AÑO (%)
INAAGRO	1,00	40,02
MILKYS	1,00	39,93
NATURE´S GARDEN	0,28	11,22
LA ORIENTAL	0,09	3,61
LA INTRINUT	0,05	2,02
LA SURLECHE	0,08	3,20

Fuente: NUTRIDA

Elaboración: El Autor

f.3. ANALISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA

- **COMPETIDORES**

Es la congruencia de la multitud de las empresas en libre mercado que para conseguir la venta de sus productos pugnan entre sí, proponiendo los precios que les permitan de sus costos de producción, y que se mantenga en línea con los del mercado, dando lugar a un reparto del mercado real, es decir es la lucha entre las empresas por lograr una mayor acogida de sus productos o servicios dentro del mercado. Poniendo cada una de estas a consideración de los consumidores o usuarios, cantidad, calidad y precio, que hayan de acuerdo a las necesidades de dichos consumidores.

Lo que significa que la competencia está conformada por las empresas que actúan en el mismo mercado. Se puede considerar como competidores a todas las empresas que venden productos derivados de la soya de las que podemos citar las siguientes:

Cuadro No 2

EMPRESAS	DESCRIPCIÓN	DIRECCIÓN
INAAGRO	Empresa dedicada a la elaboración de productos con un contenido nutricional acorde a las necesidades, productos a base de soya: leche de soya, yogurt de soya bajo la marca "Soyard "	San Cayetano Alto. Teléfonos: 303167 Celular: 094372634 Email: inaagro@gmail.com
MILKYS	Vende bebidas vegetales a base de soya:	Calos Gómez Rendón y Calicuchima esquina Guayaquil- Ecuador Teléfono: 042182526 Celular: 092413525
NATURE'S GARDEN LABORATORIOS CARVAGU S.A.	Producción y Comercialización de noni y linaza	Salinas- Guayas Ecuador Teléfonos: 081713540-082839973 Email: www.naturesgarden.com.ec
LA ORIENTAL	Empresa dedicada a la elaboración de productos a base de soya: Harina y leche de soya.	Ciudadela san José decima sexta S/N malecón- Quevedo Teléfono: 2750511 email: www.grupoorientalecuador.com

FUENTE: Observación Directa.

ELABORACIÓN: La Autora.

● PROVEEDORES

Es una de las fuerzas competitivas básicas del entorno, los proveedores suministran a las compañías todo aquello que ésta requiera ya sea materiales, materia prima, recurso humano, entre otras, permitiéndoles desarrollar sus actividades de una forma eficiente y eficaz.

Hoy por hoy las organizaciones deben asegurar su suministro con proveedores confiables a través del desarrollo de programas los cuales tengan como misión mejorar su estructura, teniendo como eje la competitividad.

Las condiciones de negociación son flexibles puesto que ya se ha trabajado con estos proveedores.

Los siguientes proveedores son los siguientes:

Cuadro No. 3 Proveedores

PROVEEDORES	INSUMOS	CIUDAD
Agricultores	Soya	Loja
KRORPE	Balanza hornos, molinos, sartén	Quito
La Reforma	Tintas Papelería	Loja
La Yema	Azúcar en polvo, huevos,	Loja
Marcimex	Congelador, cocina	Loja
Toner's	Equipos de oficina	Loja

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La autora

• PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Los productos sustitutos de los producidos por la empresa nutrida en la actualidad son:

La vaquita.- Es producida por Nestlé de Ecuador esta marca tiene ya muchos años en el mercado por lo que se ha convertido en un hábito alimenticio entre los consumidores, y debido a esto sería uno de los principales sustitutos debido a la gran acogida que tiene este producto.

Características.- Es un alimento popular completo casi equilibrado de fácil adquisición porque contiene los elementos nutritivos más valiosos para cubrir los requerimientos energéticos, pero en comparación a la leche de soya de NUTRIDA tiene un porcentaje mayor de grasas y bajo nivel de proteínas.

Leche Avena.- Es producida por Laboratorios Julguer, es un tipo de leche que tiene en el mercado aproximadamente tres años, pero no tiene gran acogida entre los consumidores.

Características.- Es una leche vegetal obtenida a partir de avena integral, agua, aceite de girasol sin refinar y sal marina, es una alternativa a aquellas personas que no pueden o no quieren tomar leche de vaca.

Leche de quinua.- es producida por la empresa Mascorona, ofrece productos a base de quinua, una de las **características** reconocidas es su valor como fuente de energía y vitalidad. Eso hace que sea el alimento ideal para quienes desean aumentar su capacidad energética: los estudiantes, las personas que se encuentran abatidas, sin fuerzas, con permanente sensación de sueño, o con stress.

Bebidas refrescantes.

Son líquidos a base de agua destinados a calmar la sed, a los que se ha añadido una significativa cantidad de azúcar, también se agregan diversos aditivos, principalmente aromatizantes y colorantes, y una pequeña proporción de zumo de fruta (naranja, limón). Suponen un aporte exclusivamente energético que viene dado por los carbohidratos que contienen. Se incluyen en este grupo las bebidas de frutas, los néctares, las colas.

La coca cola.

Características.- La coca cola, son bebidas ricas en azúcar y también ricas en cafeína y teobromina, con propiedades estimulantes.

Bebidas de fruta

Características.- Son bebidas de sabor a fruta, que deben contener al menos un 12 por 100 de zumo. Apenas aportan vitaminas y minerales, con vitamina C Sí proporcionan una cierta cantidad de carbohidratos (sacarosa o sorbitol). Pueden contener o no, gas carbónico.

Néctares

Son zumos con un contenido aproximado del 25% de fruta a los que se añade agua. El contenido en azúcar es de 95 - 120 g/L y el valor

energético de 380 - 480 kcal/L, vitaminas A, C Zinc., además se encuentran los productos Nestle Natura, jugos Pulp etc.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece, por lo que, pueden ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una empresa:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores



1. 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 flanquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. La empresa industrial NUTRIDA, está preparada para enfrentar la llegada de nuevos competidores a su mercado, una razón para afirmar esto es que en la actualidad la empresa cuenta con capacidad tecnológica aceptable, las mismas que se encuentran en condiciones para dotar un producto de calidad, para así poder entrar en un plano competitivo con las que ya existen y hacerle frente a las amenazas que se le presenten, es decir a las empresas que han realizado un alta inversión como por ejemplo la empresa Inaagro, Milkys entre otras que tienen sus centros de producción en lugares estratégicos en la ciudad los mismos que no permiten que se desarrollen nuevas empresas en este ámbito: cabe señalar que es necesario ajustar o

fortalecer algunas variables tales como : capacidad del recurso humano, ofrecer variedad de productos a los clientes, infraestructura adecuada, etc.

2. LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Para una industria será más difícil competir en el mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén 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.

En la actualidad la empresa industrial NUTRIDA debe preparar todos sus recursos eficientemente ya que la competencia siempre está pendiente del desarrollo diario en sus actividades y por lo tanto existirá una guerra constante de precios, promociones, publicidad, mejor servicio, factores que de una u otra forma perjudican a la empresa quitándole valiosos segmentos de mercados lo cual provoca una disminución de la rentabilidad de la misma.

Un claro ejemplo es que la empresa INAAGRO la misma que ofrece los mismos productos a la mayor parte de clientes, amenazando en apoderarse de importantes segmentos de mercado que posee dicha empresa

3. PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precios 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. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

En lo concerniente a proveedores de la empresa NUTRIDA cuenta con problemas ya que existe un bajo número de empresas que doten de soya en el medio por tal razón la empresa debe adaptarse a las condiciones de sus proveedores lo que influye de manera directa en el desarrollo de la empresa

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes pueden influir en los ingresos potenciales de una actividad obligando a la empresa a realizar bajadas de precios exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro.

Los principales clientes de la empresa Nutrida son: los mayoristas y minoristas; siendo el primero el más importante como intermediario para llegar a los detallistas. Uno de los inconvenientes con los que cuenta NUTRIDA es que se debe regir a las exigencias y políticas que imponen los mayoristas - minoristas que casi siempre resultan indiscutibles sin embargo son clientes claves para la empresa ya que representan la comercialización del producto en un 80% para llegar a los clientes totales. El mercado detallista también constituye otro segmento que representa el 20% en la actualidad que no se encuentra explotado por NUTRIDA la misma que se puede convertir en una oportunidad.

5.- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Un mercado 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.

En lo referente a productos sustitutos de la empresa NUTRIDA se ve afectada notablemente, porque en la actualidad son varios los productos que sustituyan a los derivados de la soya como componentes nutricionales; pero en lo que la empresa tiene superar es en ir acorde a las expectativas de sus clientes y de la sociedad en general.

a.1.1. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Es una herramienta de análisis que nos, permite identificar el grado de debilidad o fortaleza de la empresa NUTRIDA con respecto a sus principales competidores sobre factores que se consideran como claves para el éxito del sector en que se desenvuelve.

Para realizar la MPC se ha tomado como los principales competidores de NUTRIDA a INAAGRO y a MILKYS debido al impacto en el mercado.

A continuación se presentan los factores claves del éxito utilizados para elaborar la matriz del perfil competitivo:

Cuadro No 4 Factores MPC

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO
Posicionamiento en el mercado
Fidelidad de los clientes
Precios competitivos
Calidad del producto
Desarrollo del personal
Variedad de productos
Adquisición de la tecnología de punta

Fuente: Observación directa

Elaborado por: La autora

Procedimiento:

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en el sector, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

PESO	Sin importancia 0,0
	Muy importante 1,0

NOTA: La suma debe ser igual a 1.

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

IMPACTO	Debilidad grave 1	Fortaleza menor 3
	Debilidad menor 2	Fortaleza importante 4

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

CUADRO NO.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

ACTORES		NUTRIDA		INAAGRO		MILKYS	
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO
Posicionamiento en el mercado	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Fidelidad de los clientes	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Precios competitivos	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Calidad del servicio	0,3	4	1,2	4	1,2	2	0,6
Desarrollo del personal	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Variedad de productos	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Nivel tecnológico	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
TOTALES:	1		3,4		3,6		2,2

Fuente:

Elaborado por: La autora

Competidores:

- Muy fuertes: Los que están cerca de la calificación 4
- Fuertes: Los que están cerca de la calificación 3
- Los menos débiles: Que están cerca de la 2
- Los débiles: Los que están cerca de la calificación 1

Basándose en la valoración de los factores clave de éxito del sector en la que se desenvuelve INAAGRO y el grado de debilidad y fortaleza se muestra como el competidor más fuerte del mercado en el que se desarrollan.

f.4. ANÁLISIS INTERNO

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



Este comprende el análisis externo e interno en cuyo estudio está involucrada la Empresa “INDUSTRIAL NUTRIDA”, en la cual se efectúa la siguiente investigación, elementos esenciales para establecer el estado real y actual de esta empresa, así como su entorno competitivo, y poder realizar un diagnóstico confiable y actualizado

RESEÑA HISTÓRICA

Industrial NUTRIDA es una empresa lojana, que empezó su accionar con la elaboración de leche y harina de soya en polvo en varias presentaciones. El capital inicial con el que fue fundado esta empresa, fue de cinco mil dólares americanos, los cuales han sido aportados por cada uno de sus socios, y realizar su emprendimiento para aprovechar las bondades que ofrece este apetitoso alimentó. Juan Carlos Campoverde,

John Campoverde y Mariuxi Carpio, emprendieron en esta empresa que desde la perfecta elección del grano de soya, la utilización de excelente materia prima, y un proceso tecnológico bajo estrictas normas de higiene, inicia sus actividades en el mes de octubre de 2007, ubicada en las calles Bernardo Valdivieso 14-38 y Andrés Bello.

Con el afán de posicionarse y expandir su marca, diseñan hoy su franquicia "NUTRIDA 7" para la comercialización autorizada de sus productos bajo nombre comercial y marca registrada. Las actividades mercantiles dentro de las cuales desarrolla la empresa NUTRIDA serán todas las lícitas que se encuentran establecidas bajo el marco legal de la ley, y por ende se rige por la Ley de Compañías.

Con la apertura de su franquicia Industrial Nutrida cumplirá con tres obligaciones para sus nuevos comercializadores, licencia de uso de marca, transferencia de tecnología y asistencia continua; por ello el capital que se destinó en este año y para dar apertura a sus actividades fue de USD. 20,000 dólares americanos

El lugar principal del negocio será en la ciudad de Loja, pero cuando las circunstancias lo ameriten y lo impongan se podrá proyectar a nivel nacional, para establecer puntos de venta y sucursales. La razón social de la empresa es "INDUSTRIAL NUTRIDA". Con su insight: **Con NUTRIDA más vida...**

El avance de Nutrida es resultado de la acción efectiva de los miembros de la empresa, cuenta con su **página web: www.nutrida.com.ec**, empresa dedicada a la elaboración de productos de soya. Actualmente, cuenta con 6 empleados, en las diferentes áreas funcionales de la empresa.

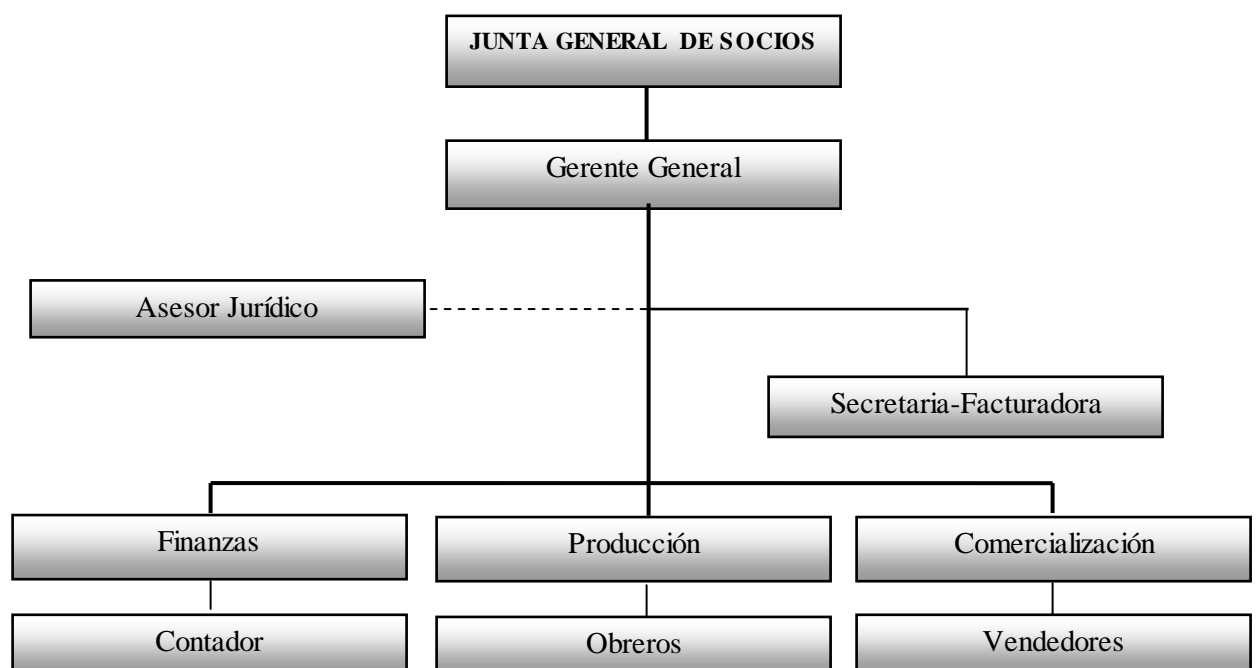
A criterio del gerente general, Ingeniero Comercial Juan Carlos Campoverde la empresa industrial NUTRIDA, fundamenta sus esfuerzos en la confianza, excelente comunicación, la cadena de proveedores y la ética en los negocios con sus 26 puntos de venta. Una de las características más importantes de la empresa es brindar a sus clientes y al público en general productos y servicios de calidad.

DIRECCIÓN

Bernardo Valdivieso 14-38 y Andrés Bello

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA “INDUSTRIAL NUTRIDA”.

La empresa tiene desarrollada su estructura organizativa a través de un organigrama.



Fuente: Empresa NUTRIDA

Elaborado: La Autora

PERSONAL DE LA EMPRESA

La empresa industrial NUTRIDA, se encuentra estructurada con los siguientes niveles jerárquicos.

☞ Nivel Legislativo: Juan Carlos Campoverde, John Campoverde y

Mariuxi Carpio

- ☞ Nivel Directivo o Ejecutivo: Ing. Com. Juan Carlos Campoverde
- ☞ Nivel Asesor: Dr. Galo Arrobo
- ☞ Nivel de Apoyo: Enith Roa
- ☞ Nivel Operativo: Ingenieros John Campoverde y Mariuxi Carpio, Omar Cueva , Fernando Sarango

NIVEL DIRECTIVO O EJECUTIVO

Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento. Además planea oriente y dirige la vida administrativa e interpreta planes, programas, técnicas administrativas de alto nivel para transmitirlos a todos los órganos operativos y auxiliares, “INDUSTRIAL NUTRIDA”, está representada por su gerente

NIVEL LEGISLATIVO

La función básica es la de disponer sobre la política que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, etc. La Empresa “INDUSTRIAL NUTRIDA”, es una empresa familiar y está compuesta por sus tres accionistas.

NIVEL ASESOR

Corresponde a este nivel el asesoramiento que tiene la empresa ad hoc, el cual es de acuerdo a la situación que litiga o atraviese la empresa, conformada por el asesor jurídico.

NIVEL DE APOYO

El nivel de apoyo ayuda los otros niveles administrativos en la presentación de servicios con oportunidad y eficiencia. En esta empresa las actividades tienen que ver con la Secretaria Facturadora

NIVEL OPERATIVO

Es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas por los órganos legislativo y directivo. En esta empresa quienes representada por los técnicos, obreros y vendedores.

HORARIO

Respecto a los horarios de atención en el que labora el personal de la empresa es de lunes a viernes desde las 8h00am hasta las 12h00pm y desde las 14h00 a 18h00 pm.

CUADRO No 6 DISTRIBUCIÓN INDUSTRIAL NUTRIDA

1	SUPERMAXI.	Mayorista
2	TIA	Mayorista
3	ROMAR	Mayorista
4	FYBECA	Mayorista
5	SUPERMERCADO PUERTA DEL SOL	Mayorista
6	MERCAMAX	Mayorista
7	ZERIMAR	Mayorista
8	SUPER MERCADOS YEROVI	Mayorista
9	LAI SUPERMERCADO	Minorista
10	EL PORTAL DEL RIO	Minorista
11	MERCATONE	Minorista
12	ECOMARKET	Minorista
13	SUPERMERCADO LISETH	Minorista
14	MICRO MERCADO GUALAN	Minorista
15	ECONOMAX	Minorista
16	CENTRAL MARKET	Minorista
17	MARTRUS BIENESTAR	Detallista
18	CAFE INDERA	Detallista
19	GUADALUPE VIVANCO	Detallista
20	BABY SHOP	Detallista
21	COMISARIATO VIVERES POLICIA	Detallista
22	COMISARIATO SOL PREMIUM	Detallista
23	AUTOSERVICIO GRANDA	Detallista
24	EL CAMINO DE LA SALUD	Detallista
25	LA CASA DEL PAÑAL	Detallista
26	AUTOSERVICIO PANDA	Detallista

Fuente: Industrial Nutrida
Elaborado La autora

LOCALIZACIÓN EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA

MACROLOCALIZACIÓN

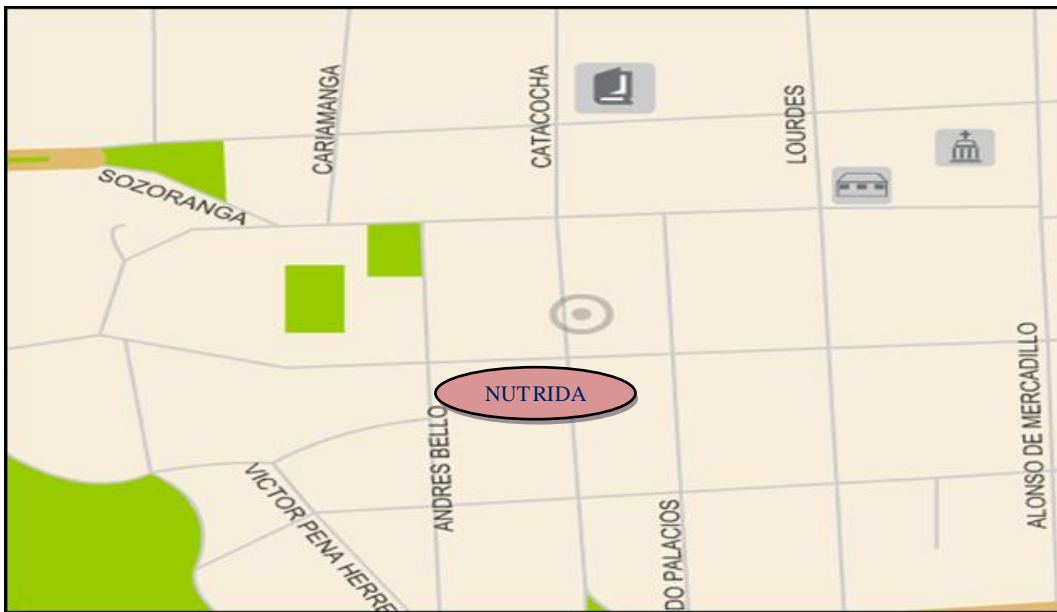
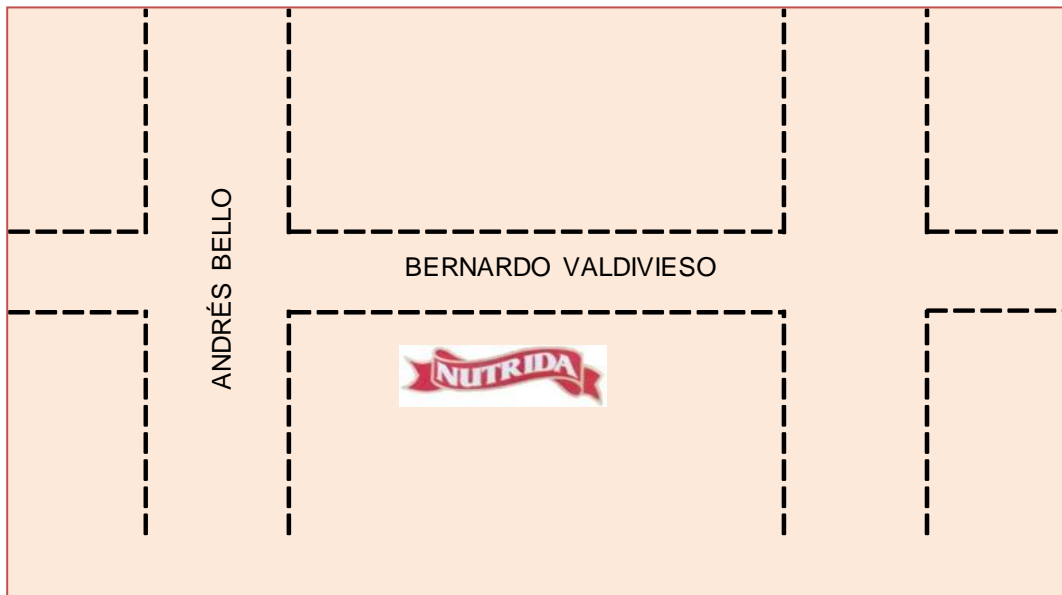
La macrolocalización nos permite identificar a la empresa dentro de un espacio o territorio con incidencias en un mercado global que le permite desarrollarse normalmente; para lo cual se deberán tomar en consideración algunos factores como la ubicación, la disponibilidad de los recursos necesarios entre ellos la materia prima, la existencia de medios y las vías de comunicación.

La Provincia de Loja, limita con las provincias de El Oro al oeste; con la provincia de Zamora Chinchipe al este; con la provincia del Azuay al norte; y al sur con la República del Perú. Tiene una superficie de 10.793 km², que en términos de extensión es la provincia más extensa de la sierra ecuatoriana. La empresa Nutrida se encuentra ubicada en la provincia Loja, cantón Loja al sur-este de la ciudad, perteneciente a la parroquia de San Sebastián.



MICROLOCALIZACIÓN

Dentro de lo que es la microlocalización, la empresa objeto de estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, situada en la zona sur, Parroquia San Sebastián, específicamente a 100 metros y frente al Parque Infantil en las calles Bernardo Valdivieso y Andrés Bello, y está dotada de una infraestructura que dispone de servicios básicos como: energía eléctrica, agua potable, alcantarillado, telefonía fija y móvil con el respaldo del internet, además de contar con vías de acceso de primer orden.



INFRAESTRUCTURA

Es la parte física de la empresa, es el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de la organización. La empresa Industrial Nutrida cuenta con un área de 400 metros cuadrados, y con una capacidad instalada del 60% de su capacidad real, sus productos se encuentran en bodegas, las mismas que mantienen su producto listo para comercializar.

BASE LEGAL.

La empresa fue creada en la ciudad de Loja, en Octubre del año 2007. Para el cumplimiento de fines y objetivos estará sujeta a las siguientes leyes:

- Código de Comercio: Regula las actividades comerciales de las diferentes empresas.
- Ley de Régimen Tributario Interno: conforme lo establece el Servicio de Rentas Internas. Contiene Normas y Procedimientos Tributarios.
- Código de Trabajo: Este código regula las relaciones entre empleados y trabajadores; por ende se aplica a las diversas modalidades de trabajo de las personas que laboran en calidad de trabajadores y están amparados en el código de trabajo.

f.4.1 ANÁLISIS DE LAS CUATRO P.

PRODUCTO

La empresa Industrial Nutrida ofrece a sus clientes y la ciudadanía variedad de productos de consumo: harina de soya, leche en polvo, miel de abeja, noni y linaza, el principal es la leche de soya, ya que ésta forma parte de la alimentación básica del consumidor y por lo tanto, es la que más se vende.

BENEFICIOS DE NUTRIDA

- La leche de soya Nutrida no contiene azúcar, que la convierte en un producto ideal para personas que sufren de diabetes y sobre peso.
- Recomendable para personas con intolerancia a la lactosa.
- La soya contiene antioxidantes y emulsificantes que previenen el envejecimiento prematuro.

Además ofrece a sus clientes recetas a base de productos NUTRIDA por ejemplo:

EXPLOSIÓN DE DESAYUNO DE PLÁTANO Y MIEL



Ingredientes

Básicamente, usted coloca todo en la licuadora. Toma unos 30 segundos. Logre una consistencia suave y sirva con un de nuez moscada para que luzca mejor.

A continuación se detalla los productos de la empresa:

LECHE DE SOYA PASTEURIZADA

Presentación: Funda Contenido:900 cm³



LECHE EN POLVO 400GR. Y 200 GR.

Presentación: Funda laminada en caja Contenido: 400 gr

Unidades por caja: 12

Presentación: Funda laminada en caja Contenido:200 gr

Unidades por caja: 24

**MIEL DE ABEJA 680 GR Y 320 GR.**

Presentación: Frasco de vidrio Contenido: 680 gr

Unidades por caja: 12

Presentación: Frasco de vidrio Contenido: 320 gr

Unidades por caja: 24



HELADO DE SOYA PASTEURIZADO

Presentación: Funda Contenido: 300 cm³



NONI Y LINAZA 400 GR Y 200 GR.

Presentación: Funda laminada en caja Contenido: 400 gr

Unidades por caja: 12 unidades

Presentación: Funda laminada en caja Contenido: 200 gr

Unidades por caja: 24 unidades



HARINA DE SOYA

Presentación: Funda laminada Contenido:400 gr

Unidad por caja: 25



PRECIO

En cuanto a los precios de los productos de la empresa Industrial NUTRIDA de la ciudad de Loja son fijados de acuerdo a los costos operativos, margen de utilidad que la empresa considere prudente y a la competencia.



PRODUCTOS	UNIDAD	PRECIO UNIDAD	PRECIO CAJA
Leche de soya	Funda	\$1.00	
Leche en polvo 400 GR, caja 12	Funda	\$1.30	\$31.20
Leche en polvo 200 GR, caja 24	Funda	\$1.30	\$31.20
Miel de abeja 680 GR	Frasco	\$5.50	\$66.00
Miel de abeja 320 GR caja 24	Frasco	\$3.00	\$72.00
Helados de soya Pasteurizado contenido	Funda	\$0.20	
Noni y Linaza 400GR caja 12	Funda	\$3.25	\$39.00
Noni y Linaza 200GR caja 24	Funda	\$2.00	\$48.00
Harina de soya 400GR	Funda	\$0.80	\$20.00

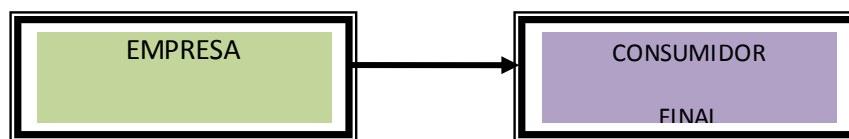
Fuente: Empresa Industrial Nutrida

PLAZA

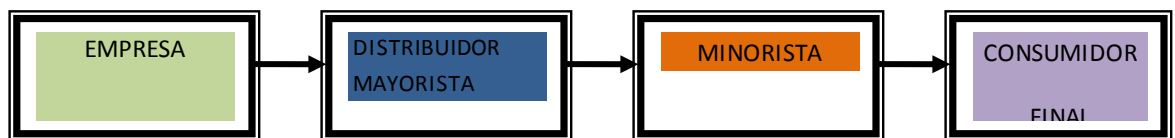
La distribución de los productos se realiza de la empresa al cliente previo pedido y en algunas ocasiones los clientes se acercan a las instalaciones de la empresa Industrial NUTRIDA a realizar sus pedidos y a retirar los productos que solicitan

A continuación se detalla los canales de distribución de los productos que comercializa la empresa NUTRIDA de la Ciudad de Loja:

a. Un canal directo



b. Un canal indirecto.



PROMOCIÓN

En cuanto a la promoción de la empresa Industrial NUTRIDA, no realiza ninguna promoción a sus clientes, siendo esta debilidad para la empresa.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA Y LAS ENCUESTAS.

ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE DE LA EMPRESA

La entrevista se la realizó al Gerente de la empresa.

1. ¿Considera Ud. que la empresa se encuentra actualmente estructurada?

La empresa cuenta con una estructura orgánica administrativa no determinada técnicamente

2. ¿En cuánto a la estructura legal de la empresa como se encuentra funcionando?

Viene funcionando correctamente por lo que la empresa se encuentra legalmente constituida

3. ¿La empresa cuenta con misión y visión?

La empresa NUTRIDA cuenta con misión y visión, pero no se encuentra bien establecida, por lo que se hace necesario que se rediseñe en función de los objetivos de la empresa.

4. ¿Cree Ud. que los productos que cuenta la empresa son de buena calidad?

Los productos han tenido una buena aceptación en el mercado por la calidad en productos y variedad, además la empresa cuenta con un valor agregado que es el valor nutricional.

5. ¿Por qué medios de comunicación da a conocer los servicios de la empresa?

Los servicios y productos que ofrece la empresa no son dados a conocer por ningún medio publicitario sin embargo en esporádicas ocasiones se ha hecho publicidad.

6. ¿Cuáles son las promociones que la empresa ofrece a sus clientes?

En la actualidad la empresa no cuenta con ningún tipo de promoción.

7. ¿Cuáles son los proveedores que le abastecen de insumos para la producción del producto?

A la empresa le proveen de insumos de Loja y Quito lo mismos que son: La Reforma, agricultores, Krorpe, la yema, marcimex

8. ¿Cuáles son sus competidores?

Inaagro, Milkys que es nuestra mayor competencia.

9. ¿Nutrida a aplicado algún Plan Estratégico de Marketing?

La empresa no a realizado ningún estudio de esta magnitud un Plan Estratégico de Marketing.

10. ¿Cree Ud. necesario implantar un Plan Estratégico dentro de la empresa?

Si porque contribuiría al mejoramiento empresarial

11. ¿Cómo es la colaboración del grupo de trabajo?

Existe una colaboración por parte de todos los empleados lo que

permite que se cumpla con lo establecido.

12.¿Existe un Plan de capacitación para los empleados?

El personal es capacitado de vez en cuando lo que permite potenciar su desarrollo profesional y a ser una empresa competitiva.

13.¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?

Sí, porque conocen las funciones que tiene que desempeñar

14.¿En cuánto a la estructura física y maquinaria con la que cuenta la empresa, esta es la adecuada?

La infraestructura con la que cuenta no es la ideal sin embargo sirve para su funcionamiento, cabe recalcar que el local es propio y está ubicado en un lugar donde puedan tener acceso tanto mayoristas como minoristas.

No posee maquinaria sofisticada que permita cumplir los requerimientos de los clientes, además no cuenta con el software original lo que ocasiona un gasto adicional.

15.¿Qué sugerencias daría para estructurar el presente Plan Estratégico de Marketing?

Que se tomen en consideración todas las falencias que posee la empresa, para dar solución y ser una empresa competitiva y por ende tener un mejor posicionamiento en el mercado.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE INDUSTRIAL NUTRIDA

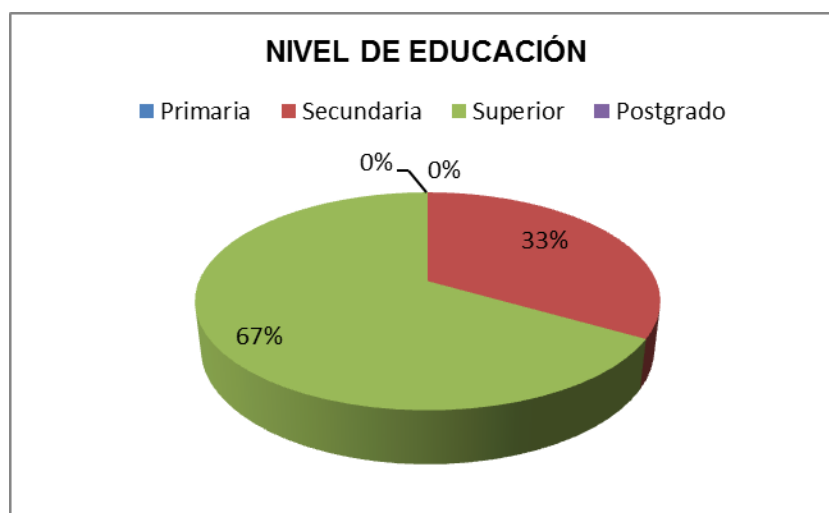
1. ¿Qué nivel de educación tiene?

CUADRO N° 1

VARIABLE	F	%
Primaria	0	0
Secundaria	2	33
Superior	4	67
Postgrado	0	0
TOTAL	6	100

FUENTE: La Empresa
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N°1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo referente a esta pregunta el 33% de los empleados de la empresa Industrial NUTRIDA tienen un nivel de estudio secundario, y el 67% se encuentran en un nivel de estudio superior. Estos se concluye que la mayoría de los empleados si tienen conocimiento en las actividades que realiza la empresa

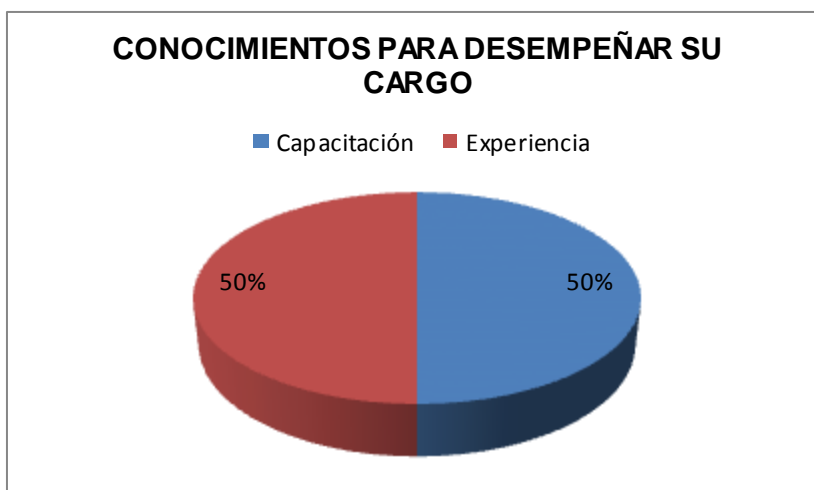
2. ¿Qué parámetros considera necesarios Usted para desempeñar su cargo?

CUADRO N° 2

VARIABLE	F	%
Capacitación- Técnica	3	50
Experiencia	3	50
TOTAL	6	100

FUENTE: La Empresa
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N°2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 50% de los empleados de la empresa Industrial NUTRIDA considera que es importante tener conocimiento para poder ejercer el trabajo a través de capacitaciones y un 50% manifiesta que es necesario tener experiencia para poder desempeñar su cargo con eficiencia.

3. ¿Qué cargo desempeña?

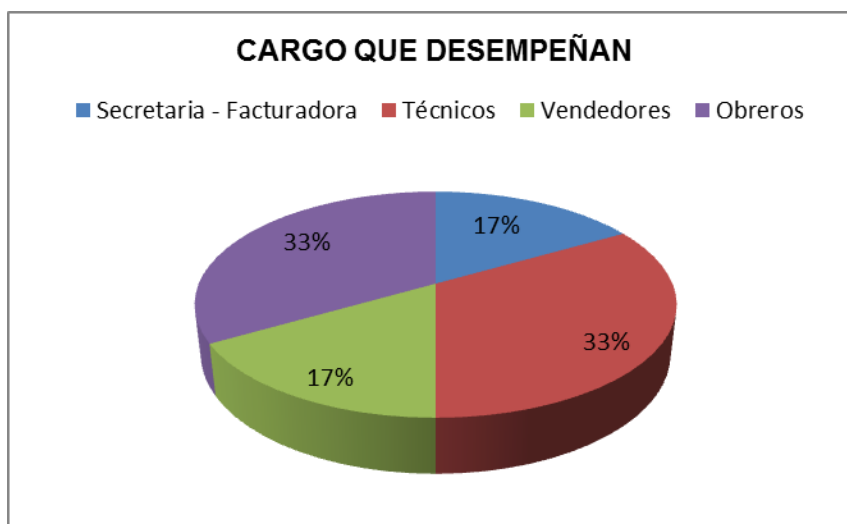
CUADRO N° 3

VARIABLE	F	%
Secretaria – Facturadora	1	17
Técnicos	2	33
Vendedores	1	17
Obreros	2	33
TOTAL	6	100

FUENTE: La Empresa

ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en la gráfica, el 17% del personal encuestado desempeña el cargo de secretaria- facturadora, el 33% son técnicos, el 17% son vendedores, y el 33% son obreros de la empresa Industrial Nutrida

4. ¿Qué tiempo viene prestando sus servicios en la empresa

Industrial Nutrida?

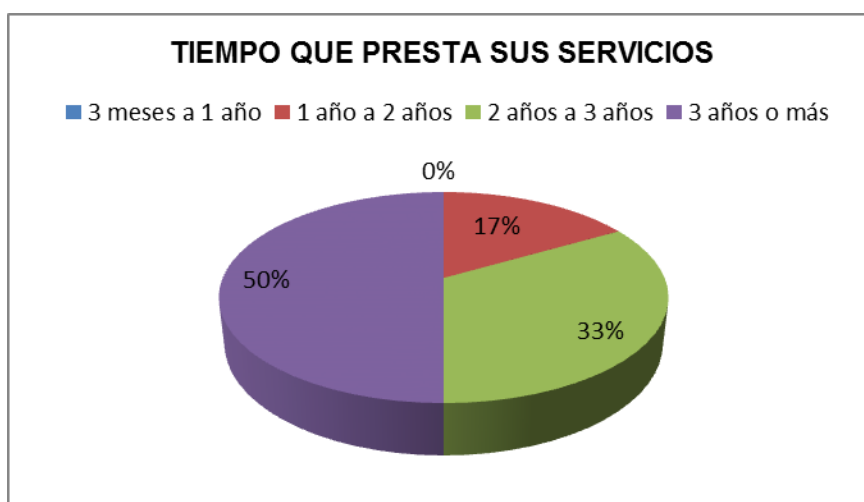
CUADRO N° 4

VARIABLE	F	%
3 meses a 1 año	0	0
1 año a 2 años	1	17
2 años a 3 años	2	33
3 años o más	3	50
TOTAL	6	100

FUENTE: La Empresa

ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al ser consultados los empleados de la Empresa por cuantos tiempo laboran en la empresa, el 17%, indicaron que trabajan desde hace un a dos año, el 33%, manifestaron que laboran desde hace dos a tres años; el 50% que puntualizaron que ellos laboran en la empresa desde hace cinco años a más.

5. ¿Qué funciones desempeña en la empresa?

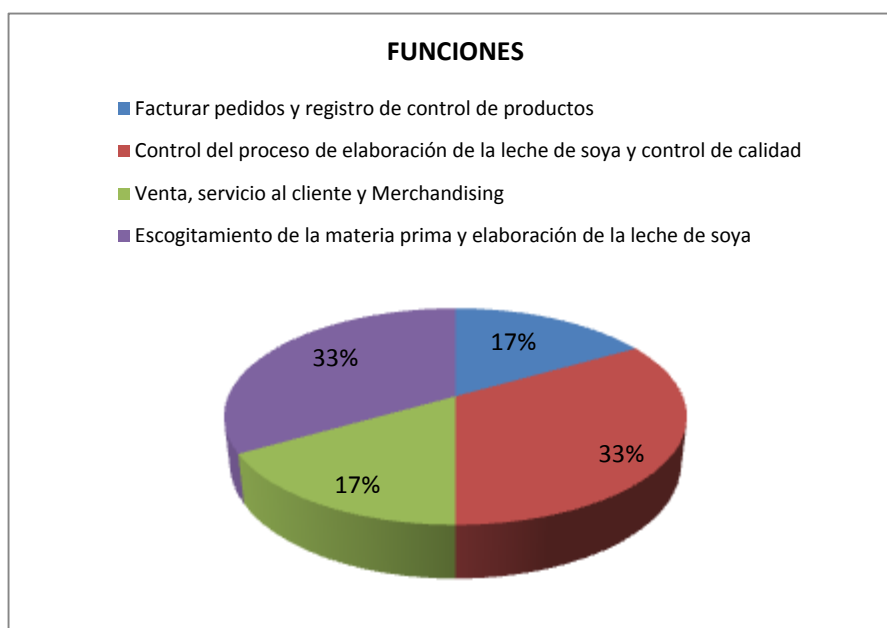
CUADRO N° 5

VARIABLE	F	%
Facturar pedidos y registro de control de productos	1	17
Control del proceso de elaboración de la leche de soya y control de calidad	2	33
Venta, servicio al cliente y Merchandising	1	17
Escogitamiento de la materia prima y elaboración de la leche de soya	2	33
TOTAL	6	100

FUENTE: La Empresa

ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como podemos observar, el 17% del personal encuestado realiza la función de facturar pedidos y registro de control de productos, de la misma manera el 33% en control de procesos de la elaboración de la leche de soya y control de calidad, el 17% ventas, servicio al cliente y

Merchandising, y el 33% realiza Escogitamiento de la materia prima y elaboración de la leche de soya

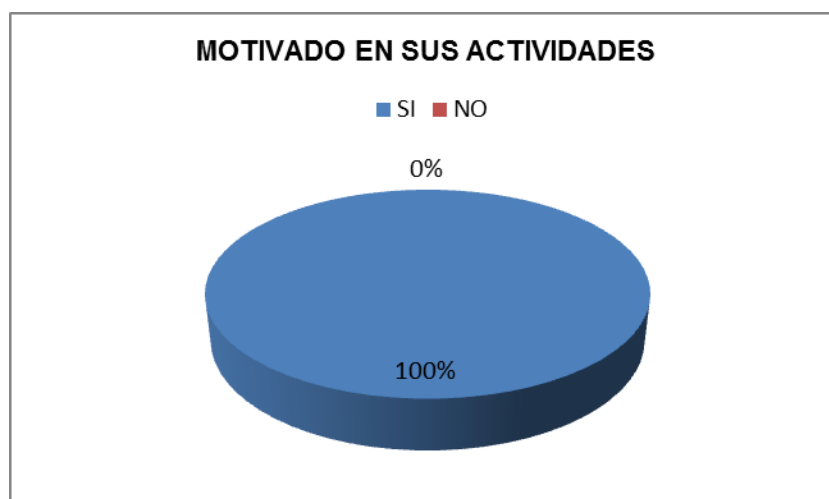
6. ¿Se siente a gusto con las actividades que realiza?

CUADRO N° 6

VARIABLE	F	%
SI	6	100
NO	0	0
TOTAL	6	100

FUENTE: La Empresa
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un 100% del personal encuestado manifiesta que si se siente a gusto con las actividades que realiza en la empresa Industrial NUTRIDA.

7. Conoce Usted si la empresa cuenta con: Misión, visión, valores?

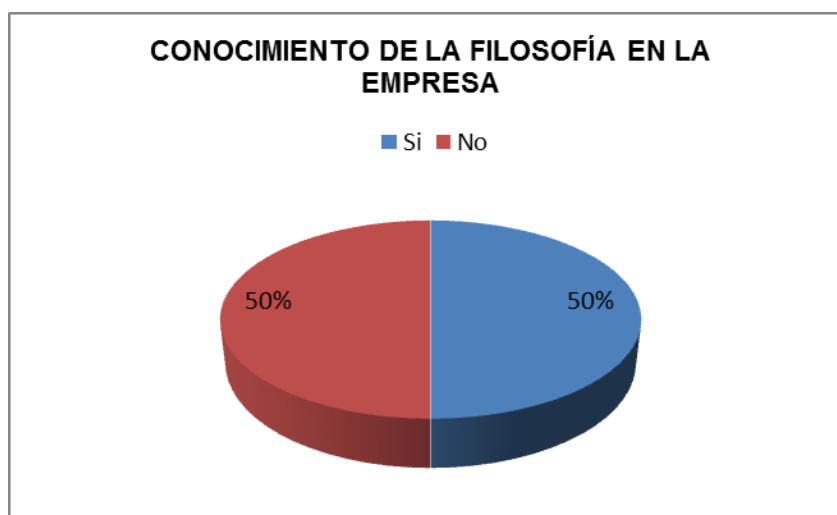
CUADRO N° 7

VARIABLE	F	%
Si	3	50
No	3	50
TOTAL	6	100

FUENTE: La Empresa

ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta se puede evidenciar que los empleados el 50% de los encuestados indican que al momento de ingresar a laborar en la empresa sí les dieron a conocer la misión, visión, valores pero cabe indicar que no se les indico de los principios, políticas y objetivos y en tanto que el otro 50% manifiestan que no se les informó nada de la filosofía de la empresa NUTRIDA

8. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

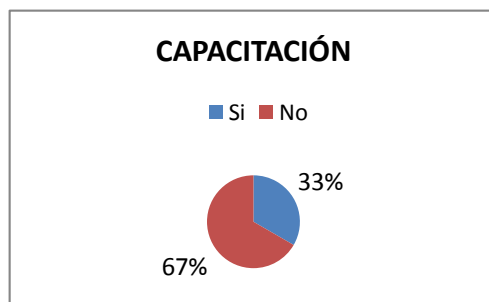
Cuadro No.8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	2	33%
No	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Empleados de NUTRIDA

Elaborado: La autora

GRÁFICO N° 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 33 % (2 empleados) opina que la empresa si brinda capacitación, mientras que un 67% (4 empleados) no recibe capacitación.

Sería importante que la empresa realice capacitaciones; puesto que de esa manera mejoraran los conocimientos de sus empleados y eso les permitirá ser más eficientes en su trabajo y brindar un mejor servicio y mejor producto a los usuarios.

9. ¿Industrial Nutrida realiza promociones

CUADRO N° 9

VARIABLE	F	%
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100

FUENTE: La Empresa

ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N°9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100 % de los encuestados que representa el total de empleados manifiestan que la empresa no realiza promociones. Como se puede observar los empleados de esta empresa indican que no se realizan promociones a sus clientes.

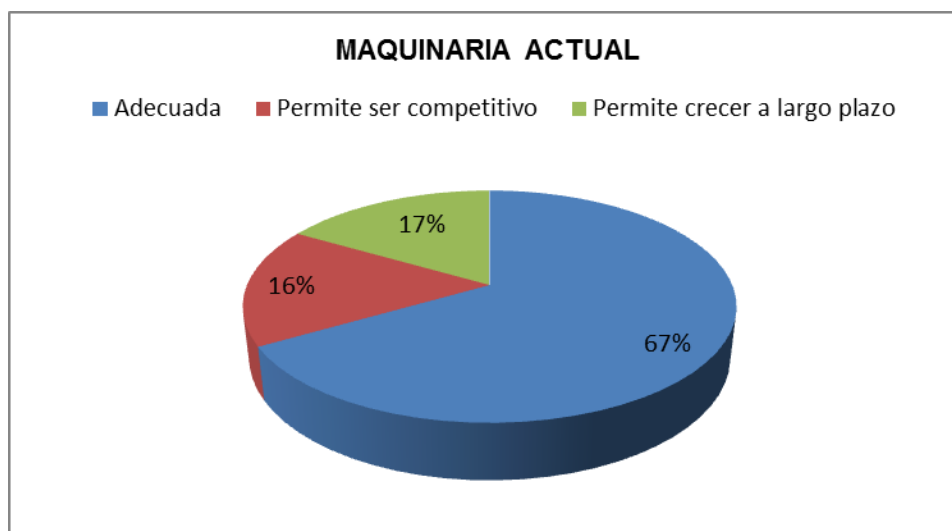
10. La maquinaria que dispone actualmente es:

CUADRO N° 10

VARIABLE	F	%
Adecuada	1	17
Medianamente Manejable	4	67
Deficiente	1	17
TOTAL	6	100

FUENTE: La Empresa
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se pudo determinar que el 67% de los empleados manifestaron que la maquinaria que utiliza la empresa es manejable medianamente, el 16% indicaron que es la adecuada y el 17% es deficiente. De acuerdo a estos resultados se puede determinar que la empresa cuenta con maquinaria, pero debe adquirir maquinaria de punta si quiere ser competitivo en el mercado.

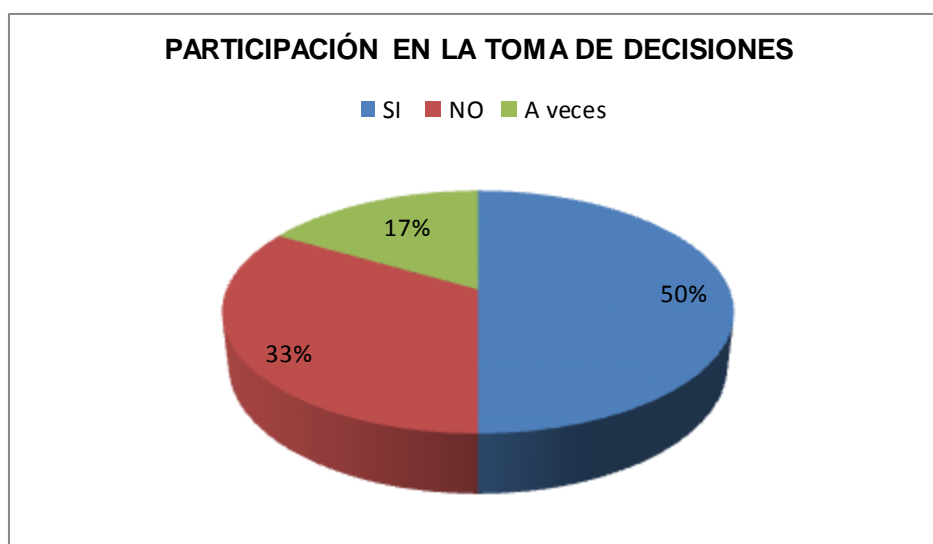
11. ¿Le hacen participe a usted en la toma de decisiones?

CUADRO N° 11

VARIABLE	F	%
SI	3	50
NO	2	33
A veces	1	17
TOTAL	6	100

FUENTE: La Empresa
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los empleados manifestaron que el 50% sí participan en la toma de decisiones de la empresa, en cambio el 33% contestaron que no participan en la toma de decisiones y un 17% a veces. Dando como resultado que la mayoría de los empleados sí les gustaría que se les tomen en cuenta sus opiniones, ya que esto les motiva más en su trabajo.

12. ¿Cómo califica usted a la empresa Industrial Nutrida en el mercado local?

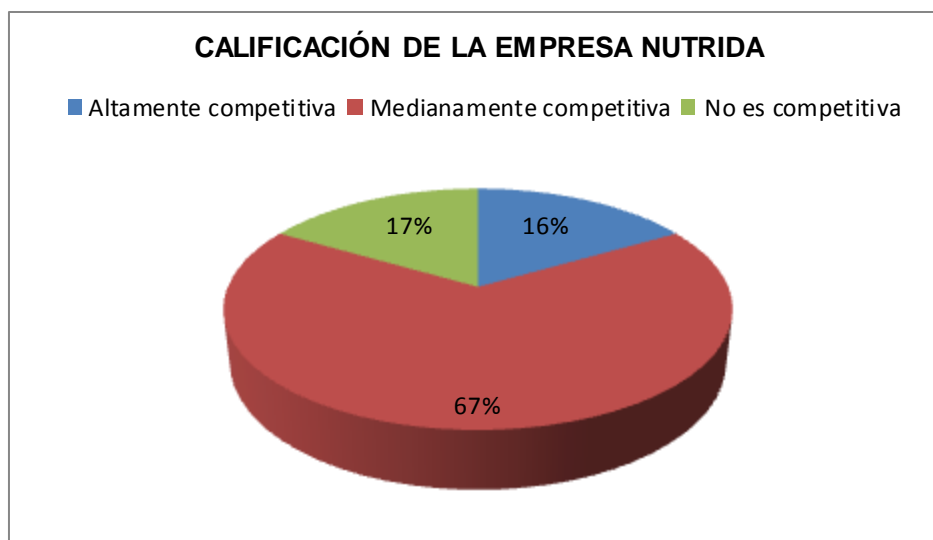
CUADRO N° 12

VARIABLE	F	%
Altamente competitiva	1	16
Medianamente competitiva	4	67
No es competitiva	1	17
TOTAL	6	100

FUENTE: La Empresa

ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Con los datos obtenidos en la encuesta, podemos constatar que el 16% del personal califica a la empresa que es altamente competitiva, el 67% manifestó que la empresa es medianamente competitiva, y el 17% no es competitiva. Con todos estos resultados podemos confirmar que la empresa debe realizar más publicidad para que sea conocida a nivel local y nacional.

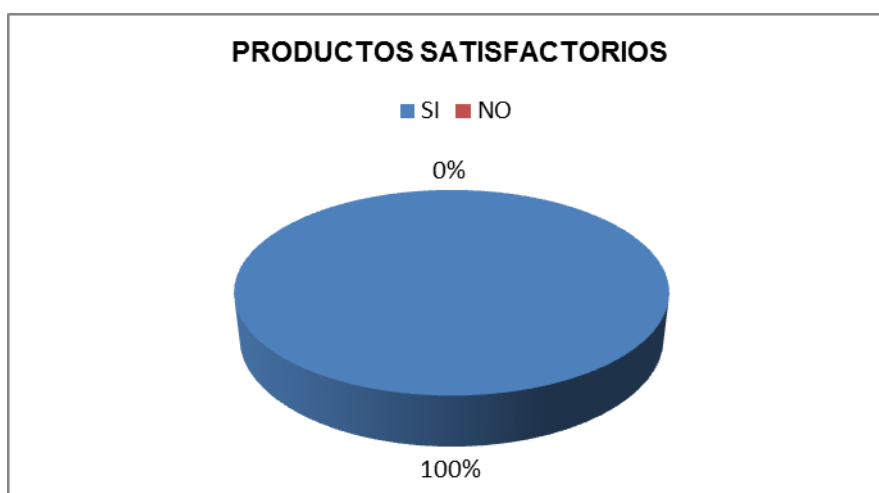
13. ¿Cree usted que los productos que ofrece la empresa Industrial Nutrida son satisfactorios y adecuados?

CUADRO N° 13

VARIABLE	F	%
SI	6	100
NO	0	0
TOTAL	6	100

FUENTE: La Empresa
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Con los datos obtenidos en la encuesta, podemos constatar que el 100% del personal manifestó que los productos son satisfactorios porque tiene beneficios nutricionales para las personas que lo adquieren.

14. Marque con una "X" y escoja una sola respuesta ¿Por qué cree usted que compran los productos de la empresa?

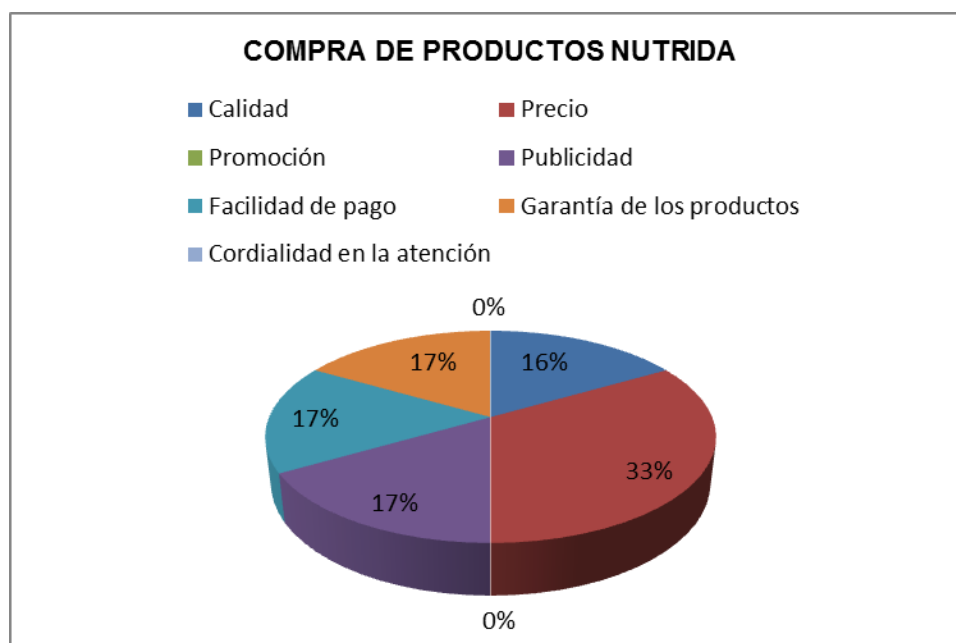
CUADRO N° 14

VARIABLE	F	%
Calidad	1	16
Precio	2	33
Promoción	0	0
Publicidad	1	17
Facilidad de pago	1	17
Garantía de los productos	1	17
Cordialidad en la atención	0	0
TOTAL	6	100

FUENTE: La Empresa

ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 14

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a esta interrogante el 16% de los empleados manifiestan que los clientes compran los productos de la empresa por la calidad, el 33% por el precio, el 17% publicidad en especial por internet, el 17% facilidad de pago, y el 17% por la garantía en los productos.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE INDUSTRIAL NUTRIDA

1. ¿Consume usted los productos que ofrece la empresa Industrial Nutrida?

CUADRO N° 15

VARIABLE	F	%
SI	325	100
NO	0	0
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los clientes consume productos de la empresa Industrial NUTRIDA ya que estos productos son nutritivos para la alimentación diaria de las personas.

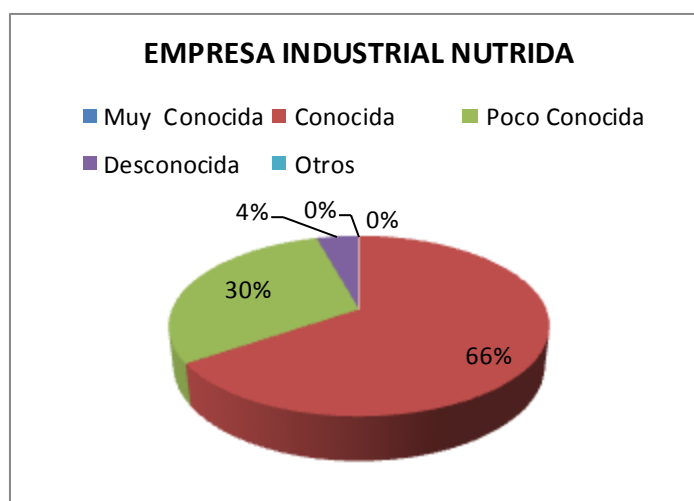
2. ¿ Considera usted que la empresa Industrial Nutrida en el mercado de la ciudad de Loja es:

CUADRO N° 16

VARIABLE	F	%
Muy Conocida	0	0
Conocida	213	66
Poco Conocida	98	30
Desconocida	14	4
Otros	0	0
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 66% de los clientes consideran que la empresa Industrial NUTRIDA es

conocida, el 30% poco conocida y el 4% es desconocida.. Esto significa que la empresa debe realizar publicidad en otros medio no simplemente en la pagina web, ya que hay personas que no se percatan ya que la empresa NUTRIDA ofrece productos de calidad de acuerdo a las expectativas de los clientes, lo cual es positivo para que tenga un mayor posicionamiento en el mercado Lojano.

3. ¿Desde hace cuánto tiempo es cliente de la empresa Industrial Nutrida?

CUADRO N° 17

VARIABLE	F	%
Menos de un Año	138	42
De 1 a 2 Años	58	18
De 3 Años a 5 Años	129	40
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Las encuestas aplicadas arrojan los siguientes resultados: el 42% señalan que son clientes de la empresa Industrial NUTRIDA menos de un año; el 18% de uno a dos años y el 40% de tres a cinco años

4. ¿Cómo califica usted los precios de los productos que oferta la empresa Industrial Nutrida?

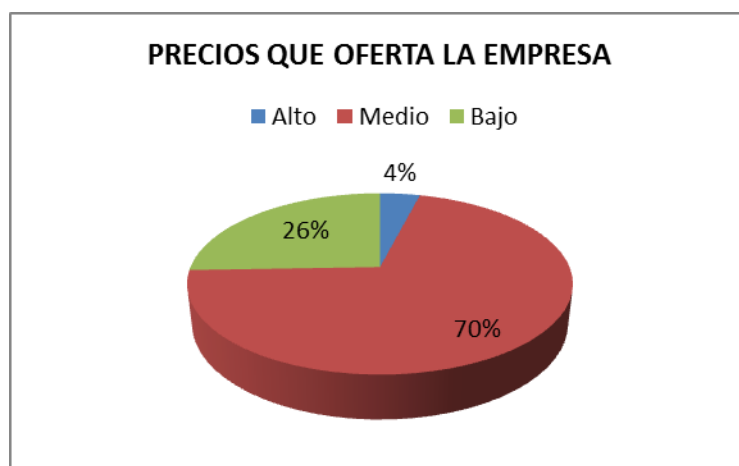
CUADRO N° 18

VARIABLE	F	%
Alto	13	4
Medio	229	70
Bajo	83	26
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los 325 clientes encuestados el 4% afirman que el precio que pagan por los productos es alto; el 70% manifiestan que el precio es medio o normal y el 26% consideran que es bajo o económico. Teniendo mayor relevancia precios normales, por lo que se estima realizar un plan publicitario sin afectar los precios actuales de comercialización.

5. ¿Cómo califica usted los productos que oferta la empresa Industrial Nutrida?

CUADRO N° 19

VARIABLE	F	%
Excelente	11	3
Muy Bueno	219	67
Regular	95	29
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 19**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 3% de los clientes consideran que los productos de NUTRIDA son excelentes, el 67% muy buenos, y el 29% buenos. Esto significa que la empresa ofrece productos de calidad de acuerdo a las expectativas de los clientes, lo cual es positivo frente a la competencia o productos sustitutos.

6. ¿La empresa Industrial Nutrida realiza promociones?**CUADRO N° 20**

VARIABLE	F	%
SI	0	0
NO	325	100
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 21

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

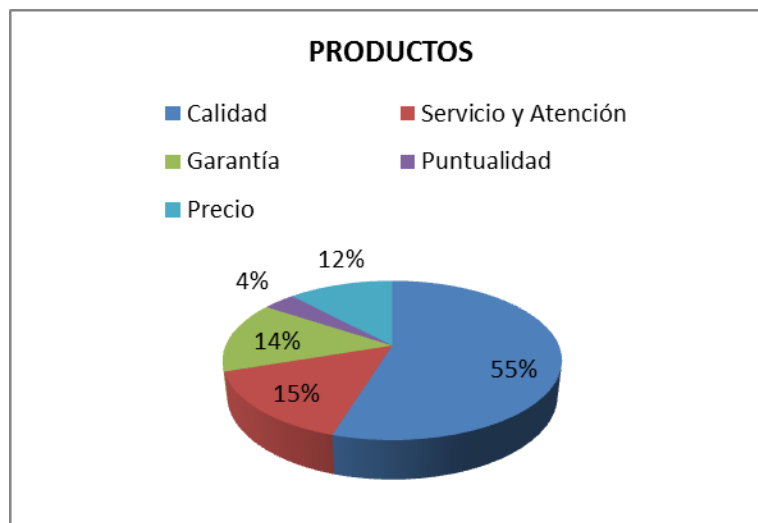
El 100% de las personas contestaron que no realiza promociones la empresa. De acuerdo a estos datos la empresa debe efectuar las promociones para que sea competitivo en el mercado lojano.

7. ¿Por qué adquiere los productos de la empresa Industrial Nutrida?

CUADRO N° 21

VARIABLE	F	%
Calidad	178	55
Servicio y Atención	49	15
Garantía	47	14
Puntualidad	12	4
Precio	39	12
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 21**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según los resultados se conoce que el 55% de los clientes adquieren los productos por su calidad, el 15% por el servicio y atención, el 14% por su garantía y conservación de los productos, el 4% por la puntualidad, y el 12% por su precio. Con todos estos resultados podemos confirmar que los productos son de calidad y aceptables para los clientes

8. ¿Por qué dejaría de adquirir los productos de la empresa Industrial Nutrida?

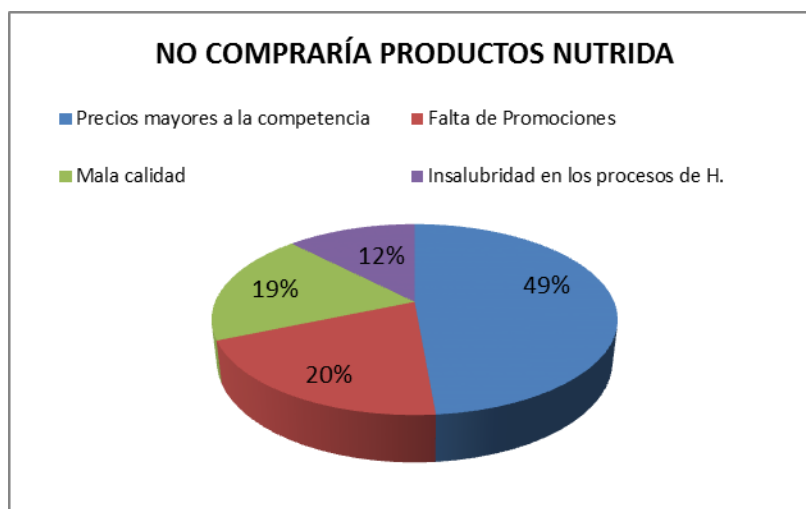
CUADRO N° 22

VARIABLE	F	%
Precios mayores a la competencia	158	49
Falta de Promociones	65	20
Mala calidad	62	19
Insalubridad en los procesos de H.	40	12
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 22

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

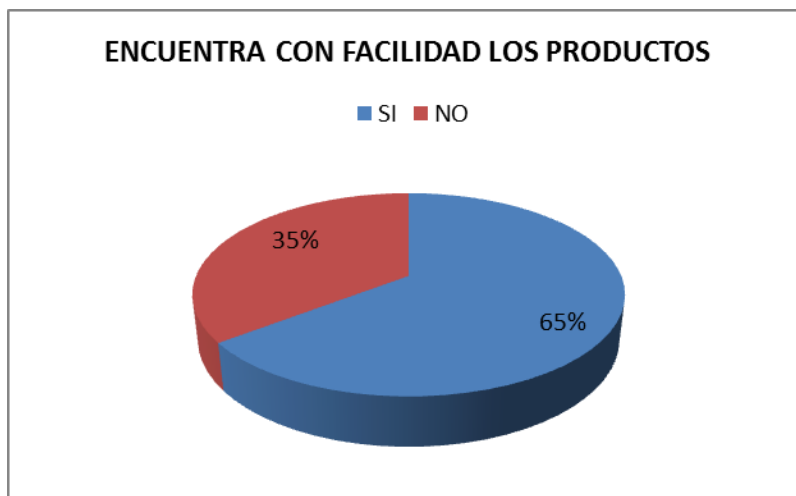
De las 325 encuestas aplicadas a los clientes el 49% dejaría de comprar los productos de la empresa Industrial NUTRIDA por precios mayores a la competencia, el 20% por falta de promociones, el 19% por la mala calidad y el 12% por insalubridad en los procesos. Con estos resultados es importante que la empresa siempre ofrezca producto de calidad y a precio asequibles para los clientes y esto dará como resultado clientes fieles a los productos de la empresa NUTRIDA.

9. ¿Encuentra siempre los productos Nutrida en el mercado?

CUADRO N° 23

VARIABLE	F	%
SI	210	65
NO	115	35
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 23**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del total de encuestas aplicadas a los clientes de la empresa Industrial NUTRIDA el 65% manifiesta que sí encuentra los productos con facilidad y el 35% no encuentran los productos. Esto nos indica que la empresa tiene que realizar mayor publicidad, promociones y también exista exhibición a través de Merchandising en los productos para que los clientes no encuentren este inconveniente.

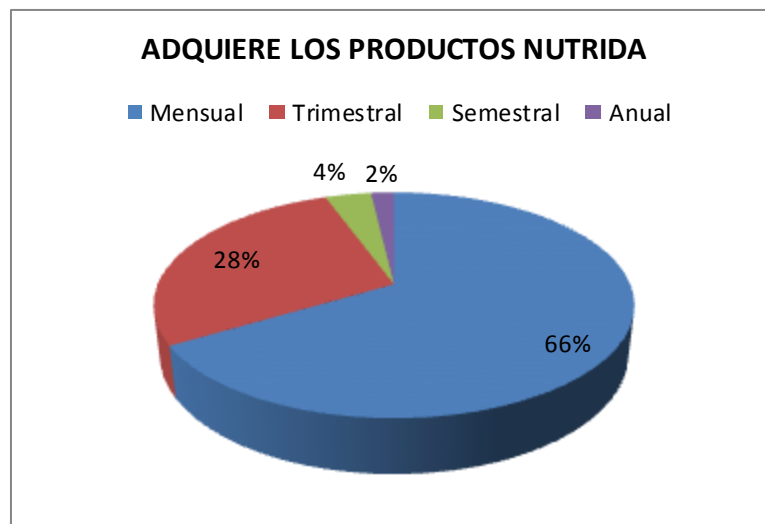
10. ¿Con que frecuencia adquiere usted los productos en Industrial Nutrida?

CUADRO N° 24

VARIABLE	F	%
Mensual	216	66
Trimestral	91	28
Semestral	12	4
Anual	6	2
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 24



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se encuestó a 325 clientes de la empresa NUTRIDA, los mismos que se manifestaron de la siguiente manera: el 66% señala que la adquieren los productos mensual; el 28% manifiesta que lo realiza trimestral, el 4% semestral y el 2% anual. Por lo analizado se concluye que prepondera la

alternativa del 66%% que manifiestan que adquieren los productos mensualmente

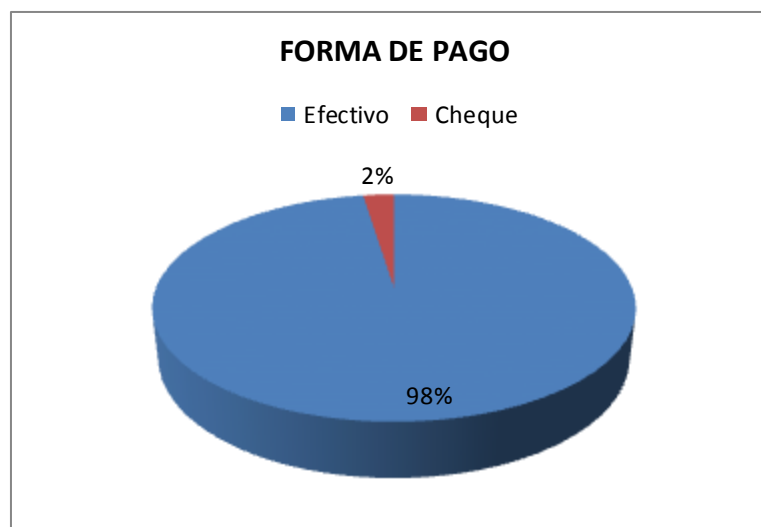
11. ¿Cuenta con créditos por parte de la empresa?

CUADRO N° 25

VARIABLE	F	%
No	317	98
Si	8	2
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 25



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según las encuestas aplicadas el 98% de los clientes no cuenta con crédito y el 2% si cuenta. Esto nos indica que la empresa debe considerar otras formas de pago para sus clientes para generar una mayor volumen de compra.

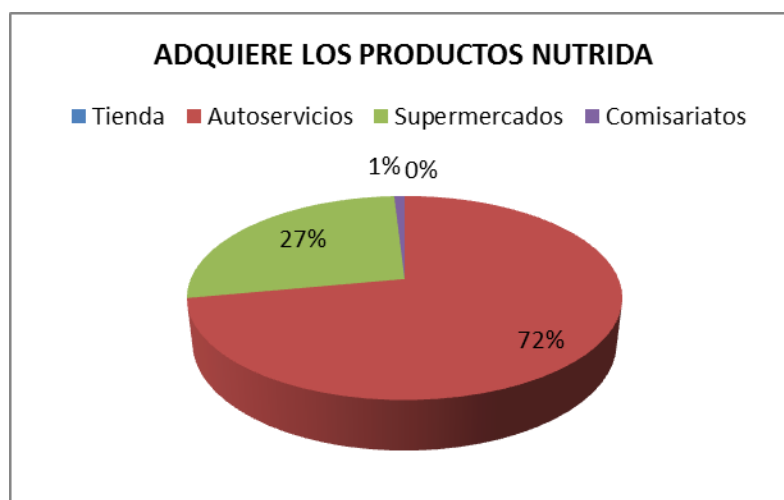
12. ¿En dónde adquiere usted los productos Nutrida?

CUADRO N° 26

VARIABLE	F	%
Tienda	0	0
Autoservicios	234	72
Supermercados	88	27
Comisariatos	3	1
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 26



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Luego de haber realizado las encuestas a los clientes de NUTRIDA se pudo constatar que el 72% adquieren los productos en autoservicios, el 27% en supermercados y el 1% en comisariatos.

13. ¿Considera usted que la ubicación de la empresa, así como sus instalaciones son las adecuadas?

CUADRO N° 27

VARIABLE	F	%
SI	160	49
NO	165	51
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 28



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según el criterio vertido por los 325 clientes encuestados tenemos que el 49% sí tiene la empresa una buena ubicación como también sus instalaciones, pero un 51% no posee una buena ubicación y en cuanto a sus instalaciones es muy pequeño.

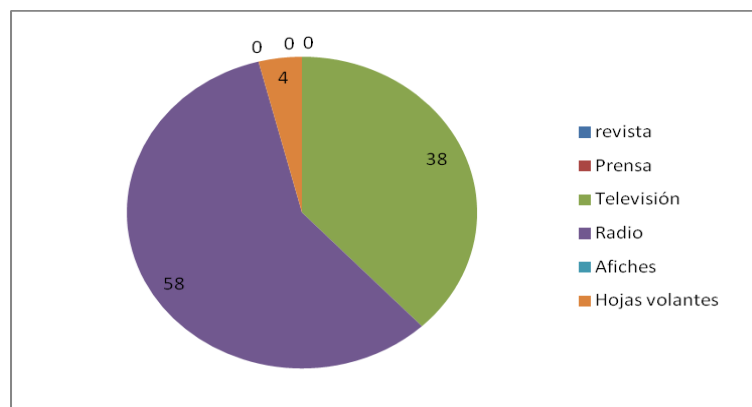
14. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría conocer de mejor manera los productos que ofrece la empresa Industrial Nutrida?

CUADRO N° 29

VARIABLE	F	%
revista	0	0
Prensa	0	0
Televisión	124	38
Radio	189	58
Afiches	0	0
Hojas volantes	12	4
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 29



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De las 325 encuestas aplicadas observamos que el 38% de clientes se enteraron de la existencia de la empresa NUTRIDA por medio de la revista emprendedores; el 58% por la página Web; el 4% por hojas volantes y nunca por la el 21% por la prensa; el 4% por afiches; el 5% por

hojas volantes y el 0% nunca por la radio, prensa, afiches. Por lo tanto la opción que predomina es la del 38 en la cual los clientes afirman conocer la existencia de la empresa a través de la revista. Por lo que se puede apreciar que existe un mercado aún por desarrollar y es aconsejable implementar un plan de medios publicitarios, que permita dar a conocer a la empresa y posicionarla en la mente del consumidor.

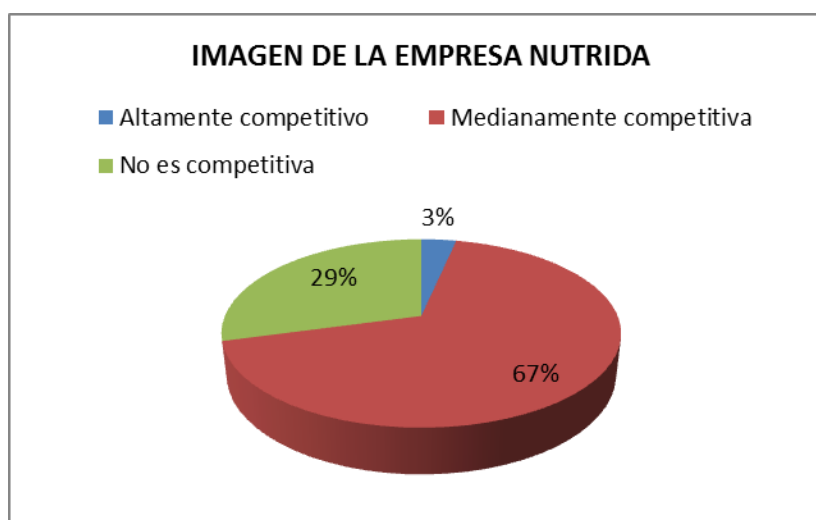
15. ¿A su criterio cómo califica usted la imagen de la empresa Industrial Nutrida en el mercado local?

CUADRO N° 30

VARIABLE	F	%
Altamente competitivo	11	3
Medianamente competitiva	219	67
No es competitiva	95	29
TOTAL	325	100

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 30



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Con los datos obtenidos el 3% de los clientes califican la imagen de la empresa Industrial Nutrida en el mercado local que es altamente competitivo, el 67% es medianamente competitivo, y el 29% no es competitivo.

16.¿Cree que la infraestructura de la empresa se encuentra acorde con las necesidades?

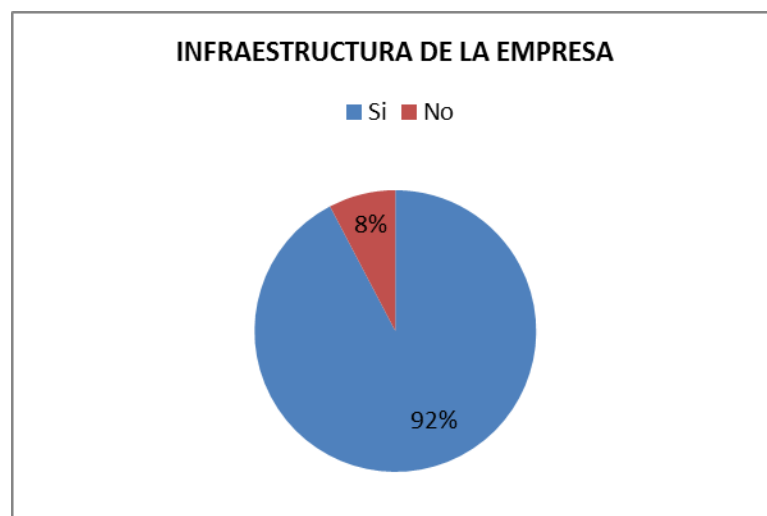
Cuadro No. 31

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	300	92%
No	25	8%
TOTAL	325	100%

Fuente: PEA

Elaborado: La autora

Gráfico No.31



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En lo que se refiere a esta pregunta, 300 clientes encuestados que representan el 92%, que la infraestructura de la empresa está acorde a las necesidades de los clientes, 25 de los encuestados que representan el 8%, manifiestan lo contrario, lo que determina que la mayoría de encuestados consideran que la infraestructura está acorde a las necesidades de los clientes.

FILOSOFÍA DE LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EMPRESARIALES



Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes; dotando al mercado nacional con productos agroindustriales/medicina natural; con la aplicación normas técnicas que garanticen la calidad total.

Visión

Ser líderes en el mercado local con perspectiva a cobertura nacional con nuestros productos agroindustriales/medicina natural, para el desarrollo y conservación del ser humano

Valores

HONESTIDAD. Principio esencial de nuestro recurso humano, demostrado en acciones, pensamientos y actitudes que garantiza un ambiente de confianza y transparencia

RESPECTO. Comportamiento de los trabajadores de nuestra industrial, basada en la armonía de las relaciones interpersonales, aceptando y reconociendo la dignidad humana , las ideas y el desempeño de las funciones reflejadas en la buena imagen de la empresa .

PUNTUALIDAD. Actitud de los trabajadores para cumplir oportuna y eficientemente las tareas asignadas a efecto de valorar el tiempo propio y el de los demás.

RESPONSABILIDAD. Compromiso personal y laboral de tomar las decisiones correctas para cumplir y hacer cumplir las tareas encomendadas.

LEALTAD. Fidelidad con uno mismo y con los demás en el comportamiento personal y laboral, cuidando los intereses de los clientes y la integridad e imagen de la empresa.

TRABAJO EN EQUIPO. Es el resultado de la participación individual de los miembros de nuestra empresa para la realizar una actividad laboral

basada en la confianza, comunicación y sinceridad, asumiendo los objetivos del equipo como propios, planificando conjuntamente las tareas

Cuadro N° 4: Auditoría Interna

ADMINISTRACIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Usa la empresa conceptos de administración estratégica?		X
2	¿Son los objetivos de la empresa debidamente reportados?		X
3	¿Delega correctamente su autoridad el gerente?	X	
4	¿La estructura de la organización es apropiada?		X
5	¿Son claras las descripciones del puesto y sus especificaciones?		X
6	¿Es baja la relación de empleados?		X
7	¿Son efectivos los organismos de control?		X
MARKETING		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Está su mercado correctamente segmentado?		X
2	¿Esta su empresa bien posicionada con respecto a la competencia?		X
3	¿Son confiables los canales de distribución?	X	
4	¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para sus ventas?		X
5	¿La empresa realiza investigaciones de mercado?		X
6	¿Es buena la calidad de servicio?	X	
7	¿Tiene el servicio un precio justo?	X	
8	¿Cuenta la empresa con una buena publicidad?		X
FINANZAS		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Tiene una buena relación la empresa con los accionistas?	x	
2	¿Puede reunir el capital la empresa; lo que necesita?		X
PRODUCCIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Son confiables los proveedores de la empresa?	X	
2	¿Están en buenas condiciones las oficinas?	X	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿La empresa cuenta con un área de investigación y desarrollo?		X
SISTEMAS COMPUTARIZADOS E INFORMACIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Cuenta la empresa con sistemas de información?		X

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

ANÁLISIS FODA REALIZADO A LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA DE LA CIUDAD DE LOJA.

Con la información recopilada, a través del diagnóstico situacional, en el análisis externo, interno y con el estudio de mercado se ha llegado a los siguientes resultados más significativos, con el objeto de identificar el análisis FODA de la empresa en estudio.

De esta manera se ha valorado los aspectos más importantes entorno a la empresa, así mismo distinguir en forma objetiva la problemática de la empresa, en el aspecto interno (fortalezas y debilidades) y en el aspecto externo (oportunidades y amenazas).

FORTALEZAS.

Son los puntos fuertes o ventajas que posee internamente la empresa Industrial NUTRIDA los cuales se pueden apoyarse para mejorar en desarrollo empresarial de la misma.

Así podemos mencionar que las potencialidades de la empresa en estudio son:

- Posee tecnología actualizada
- Tiene definido la misión, visión y valores
- Personal que conoce del proceso de soya
- Buena relación con proveedores
- Precios competitivos
- Nivel nutritivo de los productos
- Nivel organizacional aceptable
- Variedad de productos de soya

DEBILIDADES

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

- Falta de capacitación al personal
- Falta de créditos para los clientes
- Falta de publicidad
- Falta promociones
- La infraestructura y la maquinaria no son acordes

OPORTUNIDADES

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

- Facilidad crediticia
- Acceso a nueva tecnología.
- Incremento de centros de capacitación
- Tendencia hacia lo natural y lo saludable a través del consumo de los productos de soya.
- Medios de comunicación diversos

AMENAZAS

Situaciones desfavorables, actuales o futuras, que deben ser enfrentadas con la idea de minimizar los daños potenciales sobre el funcionamiento y la sobrevivencia de la nación u organización

- Productos sustitutos en mejora
- Inflación ocasiona incremento en los precios
- Incremento de la tasa de interés en entidades
- Inestabilidad política y económica
- Empresas con gran trayectoria en el mercado
- Encarecimiento de materia prima

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA DE LA CIUDAD DE LOJA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Posee tecnología actualizada - Tiene definido misión, visión, valores - Personal que conoce del proceso de soya - Precios competitivos - Nivel nutritivo de los productos - Variedad de los productos de soya - Buena relación con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitación del personal - Falta de créditos para los clientes - Falta de publicidad - Falta de promociones - La infraestructura no es la adecuada. 		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad crediticia - Acceso a nueva tecnología - Tendencia hacia lo natural y lo saludable a través del consumo de productos de soya - Medios de comunicación diversos - medios de comunicación diversos 	<ul style="list-style-type: none"> - Productos sustitutos en mejora - Inflación ocasiona incrementar los precios - Incremento de la tasa de interés en entidades - Inestabilidad política y económica - Empresas con gran trayectoria en el mercado - Encarecimiento de la metería prima 		

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

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

- Se identifica las fortalezas y debilidades de la empresa NUTRIDA
- Asignamos una ponderación a cada factor los valores oscilan entre 0.01 y 0.09 cuyo resultado total es uno de estas ponderaciones.
- Asignamos una calificación de uno a cuatro a los factores de la siguiente manera:

CUADRO N°1

FACTOR	VALORACIÓN
Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Menor	2
Debilidad Mayor	1

ELABORADO: La Autora

- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado
- La sumatoria de los resultados ponderados, da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades y no tiene problemas internos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de

las debilidades sobre las fortalezas y que tiene problemas internos, si es igual a 2.5 en la empresa hay estabilidad o equilibrio.

• MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS			
Posee tecnología actualizada	3	0.07	0.21
Tiene definido misión, visión, valores	3	0.07	0.21
Precios competitivos	3	0.07	0.21
Personal que conoce del proceso de soya	4	0.09	0.37
Nivel organizacional aceptable	3	0.07	0.21
Nivel nutritivo de los productos	3	0.07	0.21
Variedad de los productos de soya	4	0.09	0.37
Buena relación con los proveedores	4	0.09	0.37
DEBILIDADES			
Falta de capacitación al personal.	2	0.15	0.30
Falta de crédito para los clientes	2	0.10	0.20
Falta de publicidad	2	0.10	0.20
Falta de promociones	2	0.15	0.30
La infraestructura no es la adecuada	2	0.10	0.20
TOTAL	43	1.00	2.81

FUENTE: Matriz FODA

ELABORADO: La Autora

ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFI

Una vez obtenido los resultados en la matriz de evaluación de los factores internos de la empresa Industrial NUTRIDA, nos da como resultado ponderado **2.81** lo que significa que en la empresa si tiene problemas internos, por lo que es importante que la empresa tome muy en cuenta estas debilidades y de esta manera pueda posicionarse más en el mercado..

Entre las fortalezas más importantes con las que cuenta la empresa son: Posee tecnología actualizada, tiene definido misión, visión, valores, garantía de los productos, personal que conoce del proceso de soya, personal motivado, nivel nutritivo de los productos, variedad de los productos de soya.

Entre las debilidades más significativas tenemos las siguientes: No cuenta con políticas, objetivos, no tiene estrategias de marketing, falta de capacitación al personal, falta de créditos para los clientes, falta de publicidad, falta de promociones, no han realizado un plan de marketing, la infraestructura no es la adecuada, falta de un centro de atención al cliente.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

- Se identifica las fortalezas y debilidades de la empresa industrial NUTRIDA.
- Asignamos una ponderación a cada factor los valores oscilan entre 0.01 y 0.09 cuyo resultado total es uno de estas ponderaciones.
- Asignamos una calificación de uno a cuatro a los factores de la siguiente manera:

CUADRO N° 2

FACTOR	VALORACIÓN
Oportunidad Mayor	4
Oportunidad Menor	3
Amenaza Menor	2
Amenaza Mayor	1

ELABORADO: La Autora

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

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
Facilidad crediticia	4	0.13	0.52
Acceso a nueva tecnología	3	0.09	0.27
Incremento de centros de capacitación	4	0.13	0.52
Tendencia a lo natural y saludable	3	0,15	0,45
AMENAZAS			
Productos sustitutos en mejoras.	2	0.10	0.20
Inflación ocasiona incremento en los precios	1	0.08	0.08
Incremento de la tasa de interés en entidades	2	0.09	0.18
Inestabilidad política y económica	1	0.05	0.05
Empresas con gran trayectoria	2	0.12	0.24
Encarecimiento de la materia prima	1	0.05	0.05
TOTAL	22	1.00	2.73

FUENTE: Matriz FODA
ELABORADO: La Autora

ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE

De acuerdo a la matriz de evaluación de los factores externos tenemos como resultado ponderado 2,73; lo que significa que en la empresa existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, es decir puede enfrentar las amenazas aprovechando las oportunidades de mercado, lo que permite que la empresa Industrial NUTRIDA se desenvuelva sin muchos contratiempos dentro de su entorno.

Las oportunidades más importantes con la que cuenta NUTRIDA es: Buena relación con los proveedores, facilidad de encontrar personal para

la empresa, incrementar fuentes de trabajo, tendencia hacia lo natural y lo saludable a través de los productos del consumo de soya.

Entre las amenazas más significativas tenemos las siguientes: Competencia potencial, productos sustitutos mejorados, inflación ocasiona incremento en los precios, incremento de la tasa de interés en entidades, inestabilidad política produce incertidumbre de inversión, inestabilidad económica, inestabilidad social: delincuencia e inseguridad

MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA

<p>FACTOR INTERNO</p> <p>FACTOR EXTERNO</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posee tecnología actualizada • Tiene definido misión, visión, valores. • Nivel organizacional aceptable • Personal que conoce el proceso de soya • Precios competitivos • Nivel nutritivo de los productos • Variedad de los productos de soya. • Buena relación con los proveedores. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación al personal • Falta de créditos para los clientes • Falta de publicidad • Falta de promociones • La infraestructura no es la adecuada.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad crediticia • Acceso a nueva tecnología • Incrementos de centros de capacitación • Tendencia hacia lo natural y saludable a través del consumo de productos de soya. • Medios de comunicación diversos 	<p>ESTRATEGIA (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan publicitario con la finalidad de dar a conocer el producto 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de crédito, a fin de incentivarlos a seguir comprando en la empresa NUTRIDA • Elaborar un plan de promociones
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos sustitutos en mejoras. • Inflación ocasiona incremento en los precios • Incremento de la tasa de interés en entidades. • Inestabilidad política y económica • Empresas con gran trayectoria en el mercado • Encarecimiento de materia prima 	<p>ESTRATEGIA (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas con instituciones 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de capacitación hacia los empleados

FUENTE: Matriz FODA

ELABORADO: La Autora

DEFINICION DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

- Realizar un Plan Publicitario para la Empresa Industrial NUTRIDA con la finalidad de captar más clientes y lograr posicionarse en el mercado. Local y nacional.
- Efectuar un plan de promociones, para los clientes y a la ciudadanía en general con la propósito de tener mayores ventas en la empresa.
- Desarrollar un plan de crédito para los clientes para incentivarlos a seguir comprando en la empresa.
- Plan de Capacitación al personal de la empresa Industrial NUTRIDA para alcanzar mayor eficiencia.
- Realizar alianzas estratégicas con instituciones

DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN

El Plan Estratégico de Marketing aplicado a la empresa Industrial NUTRIDA de la Ciudad de Loja desarrollará estrategias que permiten el desarrollo y futuro posicionamiento en el mercado .De esta manera se logrará incrementar los volúmenes de ventas para la empresa mediante la aplicación de nuevas estrategias de Marketing

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA DE LA CIUDAD DE LOJA.



MISIÓN



La misión estructurada que se propone para la empresa Industrial NUTRIDA es la siguiente:

MATRIZ DE FORMULACION DE LA MISION			
COMPONENTES	PREGUNTA	RESPUESTA	DECLARACION DE LA MISION
IDENTIDAD	¿Quiénes somos?	Industrial NUTRIDA	Industrial NUTRIDA, es una empresa que produce y comercializa leche de soya y sus derivados con eficiencia, conciencia social y ambiental para lograr la satisfacción de nuestros clientes.
ACCIONES INSTITUCIONALES	¿Qué hacemos?	Producir y Comercializa	
PRODUCTOS	¿Productos que comercializa?	Leche de soya y sus derivados con eficiencia, conciencia social y ambiental.	
BENEFICIARIOS	¿Para quienes trabajamos?	Ciudad de Loja	
PRINCIPIOS	¿Por qué lo hacemos?	Satisfacer la necesidad de los clientes	

FUENTE: Investigación.
ELABORADO: La Autora

“PRODUCIR Y COMERCIALIZAR LECHE DE SOYA Y SUS DERIVADOS CON EFICACIA, CONCIENCIA SOCIAL Y AMBIENTAL PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES”



VISIÓN



La visión realizada para la empresa Industrial NUTRIDA es la siguiente:

MATRÍZ DE FORMULACIÓN DE LA VISIÓN			
COMPONENTES	PREGUNTA	RESPUESTA	DECLARACIÓN DE LA VISIÓN
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD EN RELACIÓN A SU ENTORNO	¿Cómo deseamos que la entidad sea vista?	Ser la marca agroindustrial líder, diversificada, integrada, sustentable.	Ser la marca agroindustrial líder, diversificada, integrada, sustentable, reconocida por la calidad y optimización de sus productos construyendo salud y vida en la Región Sur del País.
CARACTERÍSTICAS DE SUS PRODUCTOS	¿Cómo esperamos que sean los productos de la Entidad?	Reconocida por la calidad y optimización de sus productos.	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD EN RELACIÓN A LA ORGANIZACIÓN INTERNA	¿Con que tipo de personal Esperamos contar?	Personal altamente calificado	
BENEFICIARIOS	¿Cuáles serán los Beneficiarios?	Construyendo salud y vida en la región sur del país.	

FUENTE: Investigación

ELABORADO: La Autora.

“SER LA MARCA AGROINDUSTRIAL LÍDER, DIVERSIFICADA, INTEGRADA, SUSTENTABLE, RECONOCIDA POR LA CALIDAD Y OPTIMIZACIÓN DE SUS PRODUCTOS CONSTRUYENDO SALUD Y VIDA EN LA REGIÓN SUR DEL PAÍS”.

OBJETIVOS



- Dar a conocer la variedad de productos a base de soya en la ciudad de Loja
- Ofrecer al consumidor un producto 100% nutritivo, que satisfaga las expectativas
- Incentivar al consumo de leche de soya en polvo, harina de soya, leche de soya pasteurizada y helados de soya, promoviendo sus cualidades frente a otras leches.
- Ser líder en el mercado local.
- Promocionar el producto en el resto y fuera del país.

POLÍTICA EMPRESARIAL



- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

PRINCIPIOS



Industrial Nutrida en la búsqueda del correcto balance de sus actividades, se identificara con la observación de los siguientes principios:

- **Desarrollo:** Contribuyendo al desarrollo económico y humano de la región sur del país, con responsabilidad corporativa, es un compromiso que nos distingue y diferencia
- **Excelencia:** La permanente búsqueda de la excelencia a través del mejoramiento continuo en nuestros productos, procesos y actividades inherentes a los negocios
- **Servicio:** Nuestro Compromiso es entregar a nuestros clientes internos y externos, servicios de alta calidad y eficacia, con apego a estándares internacionales
- **Transparencia.** En el ámbito de los negocios se crea relaciones de largo plazo, con alto grado de confianza y confiabilidad

VALORES



- **Profesionalismo:** Implica una constante preparación a los desafíos que conlleva un entorno cambiante.
- **Calidad y servicio:** Realizar el máximo esfuerzo en atención a nuestros clientes, tratando de cumplir las expectativas con calidad y trato humano bajo la premisa de ganar-ganar.
- **Trabajo en equipo:** Es la causa común que debe prevalecer en todas nuestras actividades, incluyendo las relaciones con todos los integrantes de la organización, para efecto de lograr los objetivos de la empresa.
- **Ética:** Estar expresamente comprometidos a que toda nuestra actividad empresarial se realice con integridad y honestidad, siguiendo normas morales de conducta.
- **Innovación:** Respondiendo a las necesidades presentes y futuras de nuestros clientes, a efecto de ofrecerles las tecnologías de vanguardia

- **Responsabilidad.**-Aceptamos nuestras responsabilidades individuales y de equipo, y cumplimos con todos nuestros compromisos de desempeño en todas nuestras decisiones y acciones.

OBJETIVOS ESTRATÉGICO N°1

- Realizar un Plan Publicitario para la Empresa Industrial NUTRIDA con la finalidad de captar más clientes y lograr posicionarse en el mercado. Local y nacional.

PROBLEMA

En la información obtenida a través del análisis interno, se ha podido determinar que NUTRIDA, no ha realizado una campaña publicitaria que le permita dar a conocer a la población los productos que ofrece.

META

Dar a conocer los productos y beneficios a la población de Loja, con el fin de incrementar las ventas.

POLÍTICA

La publicidad será permanentemente con el propósito de llegar a la mayoría de clientes.

ESTRATEGIA

Preferir y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, y sintonía que permitan dar a conocer los productos a base de soya de la empresa NUTRIDA de la ciudad de Loja.

TÁCTICAS

La empresa Industrial NUTRIDA deberá realizar publicidad, para dar a conocer los productos de soya que presta la empresa, utilizando los medios de comunicación más sintonizados y leídos.

RESPONSABLE

El gerente de la empresa será el responsable de operativizar el objetivo propuesto.

PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES

Analizar los medios de comunicación que brindan el servicio de la publicidad en la ciudad de Loja.

Escoger los medios de mayor cobertura para dar a conocer los productos que brinda la empresa NUTRIDA.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El financiamiento de este plan se lo obtendrá del presupuesto anual de la empresa. NUTRIDA.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LOJA

TELEVISIÓN

ECOTEL TV.- Es el medio televisivo que ofrece programas para toda edad y cuenta con una gran aceptación en la ciudad de Loja

PRENSA ESCRITA

DIARIO LA HORA.- Es un diario que es leído por la colectividad lojana y en general.

RADIOS

- Radio Súper Láser FM estéreo y su mega es 104.9, es una radio muy sintonizada principalmente por la juventud lojana.
- Radio Luz y Vida.FM estéreo y su mega es 88.3 su cobertura a nivel local como provincial y tiene gran acogida por la ciudadanía en general.

Los medios de comunicación antes expuestos son los de mayor cobertura gran número de oyentes en la ciudad de Loja, es por esa razón que las hemos elegido para este plan publicitario.

CUÑA TELEVISIVA





SABIA USTED QUE

- ▶ La Leche de Soya NUTRIDA no contiene azúcar, ideal para diabéticos y personas con sobrepeso.
- ▶ Recomendado para personas con intolerancia a la lactosa.
- ▶ La soya contiene antioxidantes y emulsificantes que previenen el envejecimiento prematuro.



Industrial Nutrida es una empresa Lojaña, que se dedica a la elaboración de leche, harina de soya, noni y linaza, miel de abeja, leche de soya pasteurizada y helados de soya pasteurizada "NUTRIDA".

Reconocida por sus consumidores como los productos más sanos y de alta calidad, es un alimento rico en vitaminas, complejo B, calcio, hierro y fósforo.

VISITENOS EN

Calle Bernardo Valdivieso 14-38 y Andrés Bello

TELÉFONOS: 07-2584285
 CELULAR: 087217032; 097489291
 Email: www.nutrida.com.ec

LOJA-ECUADOR

PRENSA ESCRITA



CON NUTRIDA MÁS VIDA



Ofrece productos a base de soya: Leche, harina de soya, noni y linaza, miel de abeja, leche de soya pasteurizada y helados de soya pasteurizada "NUTRIDA".

Industrial Nutrida le garantiza un producto de alta calidad, que se inicia con la perfecta selección del grano de Soya; unida a un proceso bajo las más estrictas normas de higiene, haciendo de nuestros productos los más sanos, exquisitos y naturales del mercado

VISITENOS EN

Calle Bernardo Valdivieso 14-38 y Andrés Bello

TELÉFONOS: 07-2584285

CELULAR: 087217032; 097489291

Email: www.nutrída.com.ec

LOJA-ECUADOR

CUÑA RADIAL



CON NUTRIDA MÁS VIDA



Si estas buscando productos saludables no se preocupe más la empresa Industrial NUTRIDA, ofrece productos nutricionales de calidad, con los mejores precios del mercado de la ciudad de Loja,. Además una amplia gama de productos de leche de soya en polvo, harina de soya, noni y linaza, miel de abeja, leche de soya pasteurizada y helados de soya, beneficios que tiene la soya para la salud, entre los que se encuentran:

- Prevención del cáncer de mama y de próstata.
- Aliado contra las enfermedades del corazón.
- Alternativa para los intolerantes a la lactosa.
- Un tratamiento alterno de la osteoporosis.
- Reducción de los síntomas de la menopausia.
- Ayuda a controlar la diabetes.

VISITENOS EN

Calle: Bernardo Valdivieso 14-38 y Andrés Bello

TELEFONOS: 07-2584285

Email: www.nutrída.com.ec

LOJA-ECUADOR

PLAN DE PUBLICIDAD PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA DE LA CIUDAD DE LOJA.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS	DISTRIBUCIÓN DE LOS ANUNCIOS	DURACIÓN DEL ESPACIO	NUMERO DE INSERCIÓNES ANUAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TELEVISIÓN	ECOTEL TV	NOTICIERO MUNDO VISIÓN	30 SEG.	(4 SPOT MENSUALES)	\$24.00	\$1152,00
PRENSA ESCRITA	DIARIO LA HORA	CLASIFICADOS	5 cm. Ancho x 5cm. alto	20 publicaciones	\$20	\$400,00
RADIO	RADIO SÚPER LASER	Cuñas diarias de lunes a sábado.	30 SEG.	144 cuñas durante los tres meses en la mañana y tarde.	\$2.50	\$360,00
	RADIO LUZ Y VIDA	Enero-Abril durante el noticiero de las 12 de lunes a viernes.	45 SEG.	24 cuñas mensuales	\$4	\$96,00
TOTAL						\$2.008,00

Fuente: Ecotel Tv, Diario la Hora, Radio Súper Laser y Luz y Vida.

Elaborado: La Autora

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DEL OBJETIVO N°1

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	COSTO TOTAL
-Seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permitan dar a conocer el servicio de comercialización y mantenimiento que presta la empresa NUTRIDA de la ciudad de Loja.	-Analizar los medios de comunicación que brindan el servicio de la publicidad en Loja. -Escoger los medios de mayor cobertura para dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa NUTRIDA	GERENTE	MEDIATO	PLAN PUBLICITARIO	\$2,008

Fuente: Investigación
Elaborado: La Autora

OBJETIVOS ESTRATÉGICO N°2

- Realizar un plan de promociones, para los clientes y el público en general con la finalidad de tener mayores ventas en la empresa.

PROBLEMA

- De acuerdo al análisis de la información obtenida a los clientes de la empresa, se ha podido determinar que NUTRIDA debe implementar un plan de promociones con varias alternativas, ya que actualmente no realiza las promociones y esto mejorará para el posicionamiento del mercado.

META

- Incentivar a los clientes de la empresa NUTRIDA a comprar más a través de promociones y premios en los productos que ofrece la empresa, las mismas que se dará conocer en la prensa escrita, cuñas en radio y hojas volantes..

POLÍTICA

- Las promociones serán diseñadas de forma clara y precisa de manera que se simplifique su ejecución, será aplicado en forma permanente. En tanto que la promoción también será para todo el año 2012.

ESTRATEGIA

- Para llevar a cabo el plan promocional se entregará gorras, camisetas y llaveros con el logotipo de la empresa NUTRIDA, estos objetos promocionales estarán diseñados en diferentes tipos modelos y colores, que se diferencien de lo ya existentes en el mercado. Estas clases de promociones, estarán destinadas por una parte a clientes fijos y para clientes ocasionales, así mismo se los realizará en los medios de mayor circulación.

TÁCTICAS

- Las promociones durara todo el año, se instruirá a todo el personal para que conozca de estos paquetes promocionales, también para los clientes ya que se utilizara los medios de comunicación más sintonizados y leídos.

RESPONSABLE

- El gerente de la empresa será el responsable de operativizar el objetivo propuesto.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

- El financiamiento de este plan se lo obtendrá del presupuesto anual de la empresa.

PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES.

- Se efectuar el plan promocional en la prensa Diario la Hora, radio: súper laser, radio Loja.
- Realizar las promociones y premios a través de las hojas volantes. y en los principales medios de la localidad.
- Dar a conocer las promociones y premios a los clientes de la empresa Industrial NUTRIDA.

COSTO DE LOS OBJETOS PROMOCIONALES

OBJETO PROMOCIONAL	COSTO	TOTAL
350 Camisetas	\$1.00	350
400 gorras	\$0.80	320
300 llaveros	\$0.40	120
TOTAL		790

HOJAS VOLANTES

NUTRIDA







La empresa Industrial "NUTRIDA" ofrece productos a base de soya: leche, harina de soya, noni y linaza, miel de abeja, leche de soya pasteurizada y helados de soya pasteurizada, por este motivo le brinda grandes promociones por la compra de cualquiera de los productos, Usted se hará acreedor de, llaveros, gorras, camisetas, con la finalidad que usted se sienta bien en nuestra empresa.

VISITENOS EN

Calle Bernardo Valdivieso 14-38 y Andrés Bello
 TELÉFONOS: 07-2584285
 CELULAR: 087217032; 097489291

LOJA-ECUADOR

CUÑA RADIAL

NUTRIDA



La empresa Industrial "NUTRIDA" ofrece productos a base de soya: leche, harina de soya, noni y linaza, miel de abeja, leche de soya pasteurizada y helados de soya pasteurizada, por este motivo le brinda grandes promociones por la compra de cualquiera de los productos, Usted se hará acreedor de, llaveros, gorras, camisetas, con la finalidad que usted se sienta bien en nuestra empresa.

VISITENOS EN

Calle Bernardo Valdivieso 14-38 y Andrés Bello

TELÉFONOS: 07-2584285

CELULAR: 087217032; 097489291

LOJA-ECUADOR

PLAN DE PROMOCIONES PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA DE LA CIUDAD DE LOJA

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS	DISTRIBUCION DE LOS ANUNCIOS	DURACION DEL ESPACIO	NUMERO DE INSERCIONES ANUAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
PRENSA ESCRITA	DIARIO LA HORA	CLASIFICADOS	5 cm. Ancho x 5cm. Alto	18 publicaciones	\$20	\$360,00
RADIO	RADIO SÚPER LASER	Septiembre, Octubre, Diciembre del 2012.(2) cuñas diarias de lunes a sábado.	30 SEG.	140 cuñas durante los tres meses mañana y tarde.	\$2	\$280,00
	RADIO LUZ Y VIDA	Enero-Abril durante el noticiero de las 12 de lunes a viernes.	45 SEG.	22 mensuales cuñas	\$4	\$88,00
HOJAS VOLANTES		Público en general		1	\$200	\$ 200
PROMOCIONES				1	\$ 790	\$790
TOTAL						\$1718,00

Fuente: Diario la Hora, Radio Súper Laser y Luz y Vida.

Diseño: La Autora

PRESUPUESTO DEL PLAN DE PROMOCIONAL DEL OBJETIVO N°2

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	COSTO TOTAL
<p>-Para llevar a cabo el plan promocional se entregará gorras, camisetas, y llaveros con el logotipo de la empresa Industrial NUTRIDA, estos objetos promocionales estarán diseñados en diferentes tipos modelos y colores, estarán destinadas por una parte a clientes y para el publico en general.</p>	<p>-Realizar las promociones y premios a través de las hojas volantes. y en los principales medios de la localidad.</p> <p>-Escoger los medios de mayor cobertura para dar a conocer los productos a base de soya que brinda la empresa NUTRIDA.</p>	<p>GERENTE</p>	<p>MEDIATO</p>	<p>PLAN PROMOCIONAL</p>	<p>\$1718</p>

Fuente: Investigación

Diseño: La Autora.

OBJETIVOS ESTRATEGICO N°3

- Desarrollar un plan de crédito a los clientes para incentivarlos a seguir comprando en la empresa.

PROBLEMA

- La falta de un sistema de crédito y financiamiento en los clientes y público general, en las compras de los clientes que realizan se han visto disminuida por eso es importante que la empresa NUTRIDA implemente un sistema de créditos para los clientes y colectividad

META

- Aumentar el número de clientes de la empresa a través de un plan de crédito con la finalidad de dar la oportunidad de adquirir nuestro productos.

POLÍTICA

- Diseñar planes de crédito con plazos más largos es decir 30, 45, 60 y 90 días, de acuerdo al monto de adquisición.

ESTRATEGIA

- Brindar información a todos los clientes acerca de los planes de crédito y sus promociones.

TÁCTICAS

- Para los créditos cancelados dentro de los plazos establecidos mayores a \$300 dólares, se otorgará créditos posteriores sin entrada y participaran de un sorteo por fin de año.
- Para créditos mayores a \$300 dólares cancelados antes del tiempo estipulado, se considera créditos posteriores sin entrada, se hará un descuento del 5%, y participarán de un sorteo por fin de año con productos de NUTRIDA.

RESPONSABLE

- El gerente de la empresa será el responsable de operativizar el objetivo propuesto.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

- El financiamiento de este plan se lo obtendrá del presupuesto anual de la empresa Industrial NUTRIDA

PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES.

- Analizar los planes de créditos para los clientes con el fin de que se sienten satisfechos con las nuevas oportunidades y variedad de productos a base de soya que ofrece la empresa. Industrial NUTRIDA.

PLAN DE CRÉDITO PARA LOS CLIENTES DE LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA

TIPO DE CRÉDITO	PLAZO	BENEFICIO	VALOR
Monto mayor a \$ 300	Cancelados después del plazo	_Créditos sin entrada. _Participa en sorteo de fin de año	\$ 500 (Costo de productos: Caja de leche nutrita de 12 unidades, harina de soya etc.
Monto mayor a \$ 300	Cancelados antes del plazo	_Créditos sin entrada. _Descuento del 5%	Se cubrirá con las utilidades
		_Participa en sorteo de fin de año	Propias de la empresa.
TOTAL			\$ 500

Fuente: Investigación
Elaborado: La Autora

PRESUPUESTO DEL PLAN DE CRÉDITO DEL OBJETIVO N°3

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	COSTO TOTAL
-Proporcionar información a todos los clientes acerca de los planes de crédito y sus promociones que presta la empresa Industrial NUTRIDA de la ciudad de Loja.	-Analizar los planes de créditos para los clientes con el fin de que se sienten satisfechos con las nuevas oportunidades y variedad de productos que ofrece la empresa. Industrial NUTRIDA	GERENTE	MEDIATO	PLAN CRÉDITO	\$500

Fuente: Investigación

Elaborado: La Autora

OBJETIVOS ESTRATÉGICO N°4

- Plan de Capacitación al personal de la empresa Industrial NUTRIDA para alcanzar mayor eficiencia.

PROBLEMA

- Los empleados de la Empresa Industrial NUTRIDA les falta obtener conocimientos en cuanto a calidad y atención en el servicio al cliente, manejos de conflictos, ya que los clientes en las encuestas manifiestan que se han encontrado con algunos conflictos por parte de ellos.

METAS

- Contar para el año 2013 con personal competente y calificado que se desenvuelva eficazmente en las tareas encomendadas.
- Contar con un centro de atención al cliente donde se le de información sobre los beneficios de la soya, ya que muchas personas desconocen de este producto, se lograra a través de la capacitación que el gerente de la empresa. y también que el gerente sea flexible con sus empleados

POLÍTICA

- Los talleres a desarrollarse se efectuaran de acuerdo a las tareas que desempeñen el gerente como los empleados y conforme a las necesidades de la empresa.
- La capacitación deberá ser actualizada y permanente, para brindar una buena atención al cliente y también el personal deberá emplear lo aprendido en la ejecución de sus tareas diarias.
- Planificar los programas de capacitación a través de cronogramas previamente establecidos donde consten fecha, hora, lugar y tema de exposición, con el propósito de no dificultar el normal desenvolvimiento de las actividades laborales dentro de la empresa.

ESTRATEGIA

- Diseñar el procedimiento de capacitación tanto para el gerente como para el personal que labora en empresa Industrial NUTRIDA.
- El plan de capacitación será dictado por personal de calidad en la materia.
- Se realizará una encuesta para comprobar si la capacitación recibida ha sido positiva.

TÁCTICAS

- El plan de capacitación se efectuara en horarios que no interfieran con el trabajo diario.
- La capacitación para todo el personal tendrá una duración de 40 horas pedagógicas.
- La capacitación deberá ser desarrollado tres veces al año.

PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES

- Analizar las empresas que brindan capacitación en los temas requeridos.
- Capacitación al gerente de la empresa Industrial NUTRIDA con respecto a temas ha cerca de conflictos, relaciones humanas, entre otros.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

- El presente proyecto se lo financia con recursos propios de la empresa.

RESPONSABLE

- El responsable será el gerente de la empresa Industrial NUTRIDA.

EMPRESAS QUE BRINDAN CAPACITACIÓN

Entre los centros de capacitación que se ha analizado, y las que presenta la mejor opción como empresa proveedora de capacitación es el , Servicio ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), y Cámara de la pequeña Industria de Loja (CAPIL), las misma que ofrecen capacitación en Calidad y atención en el servicio al cliente, Relaciones Humanas y manejos de conflictos etc., se eligió a estos centros de capacitación porque son reconocidos en el medio local además cuenta con capacitadores con un amplio conocimiento y experiencia en la ciudad de Loja

PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAL NUTRIDA DE LA CIUDAD DE LOJA.

CURSO/ TALLER	CONTENIDOS	LUGAR	PARTICIPANTES	DURACION	COSTO POR PERSONA
Calidad y atención en el servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y el cliente. • Calidad en la atención • Derechos del cliente • Factores principales en la atención al cliente • Atención al cliente, buscando satisfacción. 	-SECAP	Personal de la empresa NUTRIDA (4)	10 Horas Durante una semana de Lunes a viernes 2 horas diarias	\$60,00
Relaciones Humanas	- Los componentes de las relaciones Humanas La comunicación unipersonal La convivencia como logro en las necesidades humanas	SECAP	Empleados de la empresa.(6)	40 horas pedagógicas	\$60,00
Manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos y fuentes de conflictos. • Habilidades de la comunicación • Negociación • Solución de Conflictos 	CAPIL	Gerente de la empresa NUTRIDA y el personal (4)	Fecha: por definir De 15h00 a 19h00 pm	\$ 60,00

Fuente: Investigación

Elaborado: La Autora

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DEL OBJETIVO N° 4

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	COSTO TOTAL
<p>-Diseñar un plan de capacitación para el personal que labora en la empresa Industrial NUTRIDA</p> <p>-El plan de capacitación será dictado por profesionales competentes.</p> <p>- Diseñar el procedimiento de capacitación para el gerente de la empresa.</p> <p>- El presente programa de capacitación deberá ser desarrollado tres veces al año.</p>	<p>-Analizar las instituciones que brindan capacitación en calidad y atención en el servicio al cliente, como también en Relaciones Humana.</p> <p>-Elaborar y ejecutar el plan de capacitación en forma anual para todo el personal de la empresa de acuerdo a los requerimientos.</p> <p>-Capacitación al gerente de Industrial NUTRIDA con respecto a temas de gerencia y manejo de conflictos..</p>	GERENTE	INMEDIATO	PLAN DE CAPACITACIÓN	\$840,00

Fuente: Investigación

Elaborado: La Autora

Objetivo Estratégico No 5

Realizar alianzas estratégicas con instituciones

PROBLEMA:

La falta de gestión en la empresa NUTRIDA ha hecho que no existan convenios institucionales lo que ha provocado una disminución en la demanda del servicio.

META:

Efectuar convenios con instituciones públicas y privadas tanto locales como regionales.

ESTRATEGIAS:

- Las instituciones denotadas para los convenios serán analizadas de acuerdo al poder adquisitivo y necesidad que tengan sobre el producto.
- Los convenios se realizaran bajo estrictas normas y apegos a las leyes.
- Los costos por la realización de convenios serán asumidos en su totalidad por NUTRIDA.

TACTICA:

- El presente convenio se realizará con todas las instituciones posibles que requieran del servicio.

- Unas de las instituciones en este caso sería el Gobierno Provincial, dirección de educación .

POLÍTICAS

- Se mantendrán favorables relaciones institucionales con el fin de fortalecer los convenios.
- Los convenios establecidos entre las partes serán analizados de forma periódica.
- Al establecer un convenio queda abierta la posibilidad de incluir a nuevas instituciones públicas y/o privadas a mediano o a corto plazo.
- Todos los convenios estipulados serán plasmados con todos los detalles necesarios con la finalidad de evitar posteriores desacuerdos entre las partes y la posibilidad de prescribir en el mismo.

ACTIVIDADES

- Establecer una lista de instituciones públicas y privadas con las que se pueda realizar conveníos.
- Determinar el costo que implica el realizar la gestión para dichos convenios.

RESPONSABLE:

La persona encargada de ejecutar el presente objetivo estratégico es el Gerente o en caso de estar ausente la persona a cargo de sus funciones, junto con las instituciones con las cuales se establecerá dichas alianzas estratégicas.

PRESUPUESTO REFERENCIAL:

Cuadro N°.

CANTIDAD	DETALLE	C. UNITARIO	C. TOTAL
50	Minutos Teléfono	0,25	12,50
50	Fax	0,20	10,00
6	Pasajes	3,00	18,00
10	Internet	0,80	8,00
10	Oficios	0.10	1,00
3	Refrigerios	2,00	6,00
TOTAL			\$ 55,50

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

**PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL
NUTRIDA DE LA CIUDAD DE LOJA.**

OBJETIVOS	COSTO TOTAL
Realizar un Plan Publicitario para la Empresa Industrial NUTRIDA con la finalidad de captar más clientes y lograr posicionarse en el mercado. Local y nacional	\$ 2008,00
Realizar un plan de promociones, para los clientes y el público en general con la finalidad de tener mayores ventas en la empresa	\$ 1718,00
Desarrollar un plan de crédito a los clientes para incentivarlos a seguir comprando en la empresa.	\$500,00
Plan de Capacitación al gerente y a los empleados de la empresa Industrial NUTRIDA para alcanzar mayor eficiencia	\$840,00
Realizar alianzas estratégicas con instituciones	\$55,60
TOTAL	\$ 5116,60

Elaborado: La Autora

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

Luego de haber elaborado el presente trabajo investigativo concerniente al plan Estratégico de Marketing en la empresa Industrial NUTRIDA de la ciudad Loja se ha determinado las siguientes conclusiones

- Los clientes desean que les brinden promociones por la fidelidad en la compra de productos de soya.
- Los productos son de calidad, pero por la falta de un plan no permite que se posicione como empresa.
- El personal necesita capacitación en calidad y atención en el servicio al cliente y relaciones humanas.
- La empresa no realiza publicidad en ningún medio masivo de comunicación.
- No se realiza crédito a los clientes
- Se determinó que para la ejecución de los objetivos propuestos se demanda un total de \$5116,60; los mismos que están a consideración del gerente de la empresa Industrial NUTRIDA.

RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

Al término del presente trabajo es pertinente presentar algunas recomendaciones

- ☞ Se le sugiere que implemente premiar la fidelidad de los clientes con promociones con la objeto de mantenerlos.

- ☞ Se recomienda una capacitación permanente para todos los miembros de la empresa en temáticas que requieran y que les permitan reforzar y desarrollar las actividades inherentes a sus puestos de trabajo.

- ☞ Se propone dar a conocer los productos de soya de la empresa a través de la publicidad en los medios masivos de comunicación.

- ☞ Se sugiere implementar un plan de créditos a los clientes con la finalidad, de ser fieles a los productos NUTRIDA

- ☞ Se recomienda tomar en consideración la propuesta del plan estratégico para la empresa en el cual se identifican los objetivos tendientes a garantizar una adecuada gestión y por ende un desarrollo sostenible a la empresa NUTRIDA.

BIBLIOGRAFÍA

j. BIBLIOGRAFÍA

📖 CHARLES W., Lamb Jr. y Otros: Fundamentos de Marketing. Cuarta edición. México, D.F Editorial Thomson/ 2006.

📖 GORDILLO MONTALVO José, Evolución y Dinamia de la población económicamente Activa, en revistas análisis Económico N° 12 Colegio de Economistas de Quito, Noviembr5e de 1988, p 183

📖 OCDE/CEPAL(2011), perspectivas económicas de América latina 2012: Transformación del Estado para el desarrollo, OECD publishing.

📖 PERIÓDICO Digital El Ciudadano, 20 de mayo 2012, pág. 15

📖 ROJAS, Miguel: Administración para ingenieros. Tercera Edición. Colombia: Ecoe Ediciones/2008.pp.43

📖 RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Como aplicar la planeación de marketing a la empresa pequeña y mediana empresa, Quinta Edición. México: Thomson/2005.pp 122-145.

BIBLIOGRAFÍA EN INTERNET

- <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/cuatrop.htm>.
- http://www.elfinaciero.com/economía/tema_02_2011/economia_02_2011.pdf.
- <http://www.sisepuedeecuador.com/noticias/economia/6270-balanza-comercial-favorable-para-ecuador.html>.
- <http://elinpc.com.mx/inflacion-ecuador/>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_%28Ecuador%29

- [http://ec.kalipedia.com/geografia-ecuador/tema/factores-sociales población.](http://ec.kalipedia.com/geografia-ecuador/tema/factores-sociales-poblacion)
- [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-conflictos-sociales.](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-conflictos-sociales)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisisPorterdelascincofuerzas>
- <http://Banco Central del Ecuador, INEC 2012>
- <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

ANEXOS

k. ANEXOS

ANEXO No. 1



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA AL GERENTE

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, le solicito se digne dar contestación a la presente entrevista, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales acerca de la Empresa Industrial NUTRIDA, lo que permitirá realizar el Plan estratégico de Marketing.

- 1. ¿Considera Ud. que la empresa se encuentra actualmente estructurada?**
- 2. ¿En cuánto a la estructura legal de la empresa como se encuentra funcionando?**
- 3. ¿La empresa cuenta con misión y visión?**
- 4. ¿Cree Ud. que los productos que cuenta la empresa son de buena calidad?**
- 5. ¿Por qué medios de comunicación da a conocer los servicios de la empresa?**

6. **¿Cuáles son las promociones que la empresa ofrece a sus clientes?**
7. **¿Cuáles son los proveedores que le abastecen de insumos para la producción del producto?**
8. **¿Cuáles son sus competidores?**
9. **¿Nutrida a aplicado algún Plan Estratégico de Marketing?
¿Cree Ud. necesario implantar un Plan Estratégico dentro de la empresa?**
10. **¿Cómo es la colaboración del grupo de trabajo?**
11. **¿Existe un Plan de capacitación para los empleados?**
12. **¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?**
13. **¿En cuánto a la estructura física y maquinaria con la que cuenta la empresa, esta es la adecuada?**
14. **¿Qué sugerencias daría para estructurar el presente Plan Estratégico de Marketing?**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO No. 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Le solicitamos muy comedidamente se digne contestar la presente encuesta la misma que servirá para obtener información necesaria para la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Industrial NUTRIDA de la ciudad de Loja”.

1. ¿Qué nivel de educación tiene?

Primaria () Secundaria ()

Superior () Postgrado ()

2. ¿Qué parámetros considera necesarios Usted para desempeñar su cargo?

.....
.....

3. ¿Qué cargo desempeña?

.....

4. ¿Qué tiempo viene prestando sus servicios en la empresa Industrial Nutrida?

3 meses a 1 año ()

1 año a 2 años ()

2 años a 3 años ()

3 años o más ()

5. ¿Qué funciones desempeña en la empresa?

.....

6. ¿Se siente a gusto con las actividades que realiza?

SI () NO ()

¿Por qué?

.....

7. Conoce Usted si la empresa cuenta con: Misión, visión, valores?

Sí () No ()

8. ¿Es usted motivado?

SI () NO ()

¿De qué manera?

.....

9. ¿Cree usted que el ambiente organizacional que existe dentro de la empresa propicia una buena relación laboral y permite desempeñar sus funciones correctamente?

SI () NO ()

¿Por qué?.....

10. ¿Cómo es la comunicación con el gerente y con sus compañeros?

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Mala ()

11. ¿En su trabajo se le ha presentado algún conflicto?

Si () No ()

¿Cómo ha sido resuelto?

.....

12. ¿Qué aspectos recomienda mejorar en la gerencia para el correcto funcionamiento de la Empresa Industrial Nutrida?

.....

13. ¿Industrial Nutrida realiza promociones?

SI () NO ()

Por qué.....

14. La maquinaria que dispone actualmente es:

Adecuada ()

Le permite ser competitivo ()

Si le permite crecer a largo plazo ()

Por qué.....

15. ¿Le hacen participe a usted en la toma de decisiones?

Si ()

A veces ()

No ()

Por qué.....

16. ¿Cómo califica usted a la empresa Industrial Nutrida en el mercado local?

Altamente competitiva ()

Medianamente competitiva ()

No es competitiva ()

Por qué.....

17. ¿Cree usted que los productos que ofrece la empresa Industrial Nutrida son satisfactorios y adecuados?

SI() NO ()

18. Marque con una "X" y escoja una sola respuesta ¿Por qué cree usted que compran los productos de la empresa?

Calidad ()

Precio ()

Promoción ()

Publicidad ()

Facilidad de pago ()

Entrega oportuna de los productos ()

Garantía de los productos ()

Cordialidad en la atención ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO No. 3**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A LOS CLIENTES

La presente encuesta pretende recopilar información que servirá para la elaboración de mi proyecto de tesis cuyo tema es: “Plan estratégico de Marketing para la Empresa Industrial NUTRIDA de la ciudad de Loja”, y a la vez aportar a esta prestigiosa organización con algunas estrategias que estime conveniente y que coadyuvaran a un mejor desarrollo empresarial; por lo cual le solicito de la manera más comedida su colaboración en el desarrollo de la presente encuesta, los resultados de ésta serán manejados en forma confidencial siendo de mucha utilidad para la empresa.

1. ¿Consume usted los productos que ofrece la empresa Industrial Nutrida?

SI () NO ()

Por qué.....

2. ¿ Considera usted que la empresa Industrial Nutrida en el mercado de la ciudad de Loja es:

Muy conocida ()

Conocida ()

Poco conocida ()

Desconocida ()

Otros ()

3. ¿Desde hace cuánto tiempo es cliente de la empresa Industrial

Nutrída?

Menos de un año ()

De 1 a 2 años ()

De 3 a 5 años ()

4. ¿Cómo califica usted los precios de los productos que oferta la empresa Industrial Nutrída?

Alto ()

Medio ()

Bajo ()

5. ¿Cómo califica usted los productos que oferta la empresa Industrial Nutrída?

Excelente ()

Muy bueno ()

Regular ()

¿Por qué?:

.....

6. ¿La empresa industrial Nutrída realiza promociones?

SI () NO ()

Si su respuesta es afirmativa indique cuales son las promociones

.....

7. ¿Por qué adquiere los productos de la empresa Industrial Nutrida?

Calidad ()

Servicio y Atención ()

Garantía ()

Puntualidad ()

Precio ()

8. ¿Por qué dejaría de adquirir los productos de la empresa Industrial Nutrida?

Precios mayores a la competencia ()

Falta de promociones ()

Mala calidad de los productos ()

Insalubridad en los procesos de higienización de los productos ()

9. ¿Encuentra siempre los productos Nutrida en el mercado?

SI ()

No ()

10. ¿Con que frecuencia adquiere usted los productos en Industrial Nutrida?

Mensual ()

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

11. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza?

Efectivo ()

Cheque ()

12. ¿En dónde adquiere usted los productos Nutrida?

Tiendas ()

Autoservicios ()

Supermercados ()

Comisariatos ()

13. ¿Considera usted que la ubicación de la empresa, así como sus instalaciones son las adecuadas?

SI ()

.....

NO ()

.....

14. ¿A través de qué medios de comunicación conoció usted a la empresa Industrial Nutrida?

Radio ()

Prensa ()

Revistas ()

Internet ()

Afiches ()

Hojas volantes ()

15. ¿A su criterio cómo califica usted la imagen de la empresa Industrial Nutrida en el mercado local?

¿Por qué?

Altamente competitiva ()

.....

Medianamente competitiva ()

.....

No es competitiva ()

.....

16. ¿Qué sugerencias daría Ud. para mejorar los y productos de la empresa Industrial Nutrida?

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE

I. INDICE

CERTIFICACIÓN.....	i
AUTORÍA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA.....	iv
a. TÍTULO.....	2
b. RESUMEN.....	4
c. INTRODUCCIÓN.....	10
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	15
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	45
e.1 Materiales	45
e.2 Métodos.....	44
e.3 Técnicas	46
f. RESULTADOS	
f.1 Análisis Externo	51
f.2 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter	70
f.3 Diagnóstico Situacional	94
f.4 Análisis Interno.....	107
f.4.1 Análisis de las 4P	118
g. DISCUSIÓN	176
h CONCLUSIONES	215
i. RECOMENDACIONES	217
j. BIBLIOGRAFÍA.....	219
k ANEXO	224
l. ÍNDICE	234