



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA
LA HORCHATA "LA LAUREÑITA" EN LA CIUDAD
DE LOJA

Tesis de Grado previa a la
obtención del título de
Ingeniero Comercial.

AUTOR:

Javier Arturo Espinoza Gálvez

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Patricio Cuenca Ruiz

**LOJA - ECUADOR
2012**

Ing. Patricio Cuenca Ruiz

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber guiado el trabajo investigativo realizado por el egresado **JAVIER ARTURO ESPINOZA GÁLVEZ**, previo a la obtención del Grado de Ingeniero Comercial y cuyo tema se denomina: **“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA HORCHATA “LA LAUREÑITA” EN LA CIUDAD DE LOJA”**, el mismo que luego de su ejecución cumple con los requerimientos de fondo y de forma que han sido establecidos por la Universidad Nacional de Loja; por tanto autorizo su presentación para los trámites correspondientes.

Loja, mayo del 2012

Ing. Patricio Cuenca Ruiz

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA:

El presente trabajo investigativo contiene conceptos, ideas, criterios, procedimientos de investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones, que son de absoluta responsabilidad del autor.

Javier Arturo Espinoza Gálvez

AGRADECIMIENTO:

Quiero dejar constancia de mi gratitud a:

A la Universidad Nacional de Loja que con su planta de directivos, administrativos y docentes guiaron mi vida estudiantil.

Al Ingeniero Patricio Cuenca Ruiz, por guiar fehacientemente la investigación durante su proceso.

A la Asociación Artesanal de Plantas Medicinales “La Laureñita” ASAPLAMELL en la parroquia Lauro Guerrero del cantón Paltas.

Javier Arturo Espinoza Gálvez

DEDICATORIA:

A Dios por haber permitir con su infinita bondad la dicha de vivir.

A mi padre Dr. Wilmer Eduardo por guiarme con su ejemplo.

A mi madre y amiga MECHITA, por darme su amor.

A mis hermano Jorge por su apoyo incondicional.

A mis sobrinos por contagiarme de su alegría y sencillez.

A mi abuelo Salustino por demostrarme que sí se puede.

A los y las productores y productoras que van por sendero del comercio justo y asociativo con enfoque agroecológico.

Javier

a. TÍTULO

**PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO
PARA LA HORCHATA “LA LAUREÑITA”
EN LA CIUDAD DE LOJA.**

b. RESUMEN

b. RESUMEN

El presente trabajo investigativo está pensado para apoyar a la Asociación Artesanal de Plantas Medicinales “La Laureñita” ASAPLAMELL de la parroquia Lauro Guerrero del cantón Paltas a mejorar la calidad de vida de sus socios y socias quienes a su vez son los proveedores de la materia prima para su producción y comercialización.

La propuesta investigativa se enfoca a que los directivos de la ASAPLAMELL tomen buenas decisiones en cuanto a producción, políticas de comercialización, buenas prácticas agrícolas y alimentarias, estrategias de comercialización asociativa y de comercio justo.

Un primer paso para comprender el trabajo investigativo fue realizar un Diagnóstico Situacional el cual comprende un Diagnóstico Interno; el mismo me empapó de cómo está marchando la Asociación y por ende la empresa comunitaria. Posteriormente, indagamos la misión, visión y los objetivos que está persiguiendo la Asociación. Concomitantemente con lo expuesto, desglosamos los niveles directivos para proceder a elaborar el Organigrama Orgánico-Funcional. Adicionalmente, analizamos la línea de producto que actualmente posee Horchata “La Laureñita”, los recursos financieros y técnicos.

Un segundo paso fue realizar el análisis externo de la ASAPLAMELL, en el cual observé a la competencia, los factores socioeconómicos para tener una idea más clara de con quiénes se compite el mercado actual.

Un tercer paso, fue el de realizar la Investigación de Mercados con el objetivo de profundizar en lo que será el preámbulo del Plan de Marketing Estratégico, pues como es de vuestro conocimiento investigar el mercado es obtener una radiografía comercial del entorno macro dentro del sector horchatero.

Un cuarto paso, analizar casa adentro a “La Laureñita” con un FODA y posteriormente medirlo con las matrices MEFI y MEFE que más adelante se indicará. Para afianzar la evaluación, se indagó las metodologías empleadas con el afamado Diamante de Porter, Matriz B.C.G., disgregación de la ventaja competitiva, apoyándome con la definición de los mercados donde se pretende atacar con esta investigación y propuesta.

Un quinto paso, es la aplicación propiamente dicha del Mix de Marketing donde sus componentes serán trabajados independientemente pero con una coordinación milimétrica para cumplir con sus objetivos y aplicar las estrategias.

Un sexto paso, se propone un presupuesto desagregado por cada línea estratégica. Posteriormente la elaboración de la matriz de control y seguimiento del Plan de Marketing Estratégico.

Y finalmente, se culminó con las conclusiones y recomendaciones. Es importante mencionar que para cada conclusión existirán una o más conclusiones dependiendo de su ámbito de acción e impacto.

Summary / Abstract

This research work is intended to support the Craft Association of Medicinal Plants "The Laureñita" ASAPLAMELL of the parish of the country Lauro Guerrero we request to improve the quality of life of its partners and associates who in turn are the suppliers of raw materials for production and marketing.

Our research proposal focuses on the management of the ASAPLAMELL make good decisions about production, marketing policies, good food and agricultural practices, marketing strategies and fair trade association.

A first step involved in the research work was to conduct a situational analysis which includes a Diagnostic Procedure; it filled us how is going

the Association and therefore the community enterprise. Subsequently, we investigated the mission, vision and objectives that are chasing the Association. Concomitantly with the above, we break down the management levels to proceed to develop the Organic-Functional Flowchart. Additionally, we analyze the product line currently has Horchata "La Laureñita" financial and technical resources.

A second step was to conduct the external analysis of the ASAPLAMELL, in which competition auscultate, socioeconomic factors to have a clearer idea of who we are fighting with the current market.

A third step was to perform market research in order to get into what will be the preamble to the Strategic Marketing Plan, because as you know your market research is to obtain a commercial X macro environment within the sector of plant medicinal.

A fourth step in analyzing home to "The Laureñita" with a SWOT and subsequently measured with arrays MEFE, MEFI and will address that later. To strengthen the evaluation, we investigate the methods used with famed Diamond Porter, BCG Matrix, disintegration of competitive advantage, supporting the definition of the markets where we intend to attack with our research and proposal.

A fifth step is the actual implementation of the marketing mix where its components will be worked independently but with a millimetric coordination to meet its objectives and implementing the strategies.

A sixth step, we propose a budget broken down by each strategic line. Subsequently the development of the matrix control and monitoring of Strategic Marketing Plan.

And finally, we completed with conclusions and recommendations. It is noteworthy that for each there will be a conclusion or conclusions depending on their scope and impact.

c. INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

Hoy en día el crecimiento del mercado correspondiente a las plantas medicinales entre las que figura la Horchata. Pues, con el pasar del tiempo ésta bebida se ha ido arraigando en nuestras raíces, principalmente en nuestra ciudad de Loja. Esta situación ha permitido el crecimiento de la producción, industrialización y comercialización del producto. A tal punto que actualmente se ha constituido conjuntamente con el café, en un producto que identifica a nuestra provincia y ciudad.

Por los resultados obtenidos a lo largo de la investigación del presente trabajo, se demuestra una superioridad por parte de las empresas ILE y La Sureñita frente al resto de competidores, entre los cuales está “La Laureñita”. Por supuesto, esto tiene una explicación, y es que las empresas antes mencionadas cuentan con una infraestructura y capitales frescos que les permiten amortiguar y apalancar sus empresas si es que el caso lo amerita. A diferencia de “La Laureñita”, que aunque cuenta con una producción limpia, orgánica y agroecológica no es lo suficientemente fuerte para entrar a competir en las perchas de los distintos puntos de venta en los cuales están presentes las distintas marcas que producen y comercializan Horchata.

Para entrar a competir sin una estrategia lo suficientemente definida es como lanzarse al vacío. Para ello es necesario desarrollar una propuesta de mercadeo como lo es el Plan de Marketing Estratégico, el mismo que mostrará lo interno y externo de la producción y comercialización englobándose no sólo casa adentro sino también una mirada fehaciente a la competencia. No está por demás, desarrollar las capacidades y destrezas adquiridas por los productores y productoras de la zona de la parroquia de Lauro Guerrero; aplicando la fórmula Investigación + Desarrollo (I + D), se logrará al menos llegar al punto de equilibrio en sus distintas manifestaciones algorítmicas. Sólo de ésta manera “La Laureñita” conseguirá ser competitiva y lograr la fama de ser una Horchata de “calidad”.

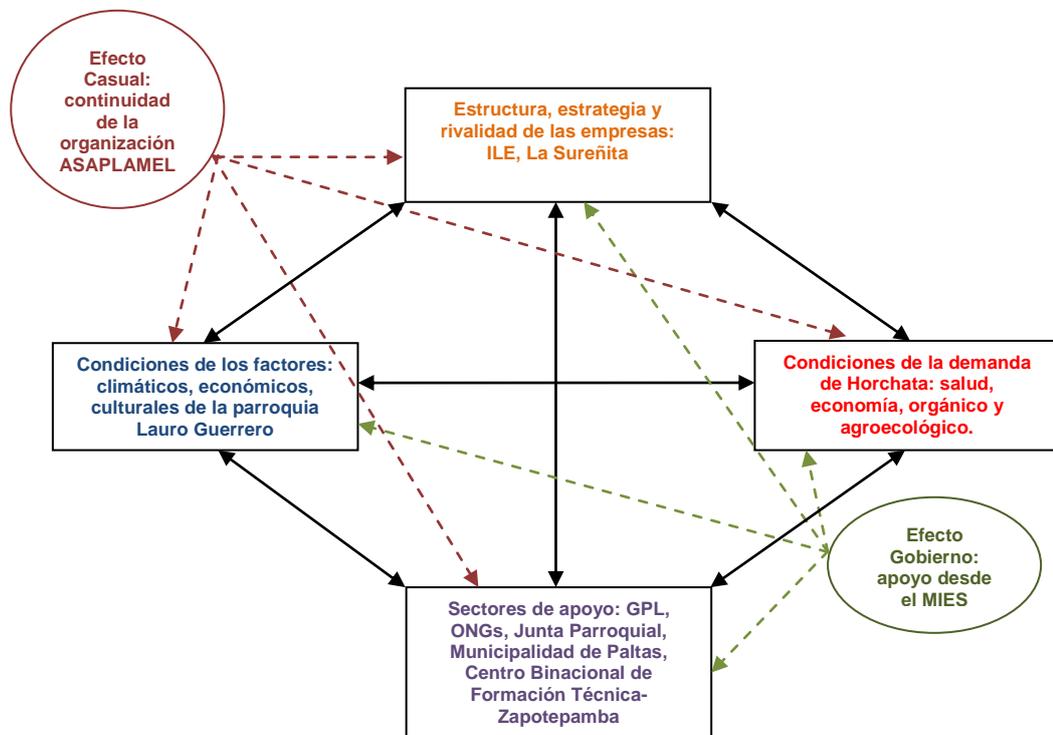
Como ya lo habíamos mencionado anteriormente, en la Investigación de Mercados se logró identificar los puntos a favor y en contra que juegan en el sector Horchatero. Y luego de obtener los resultados, es importante mencionar que la aplicación de las diferentes estrategias del Mix de Marketing son el resultado de lo indagado. Cada variable que conforma el Plan de Marketing Estratégico como lo son: Producto, Precio, Plaza y Promoción están ligados íntimamente a las estrategias de las tornadizas antes mencionadas. Las conclusiones y recomendaciones recogen los resultados apalancados en la Investigación de Mercados y la aplicación de los mismos en lo concerniente al presupuesto, control y seguimiento.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

El Diamante de M. Porter

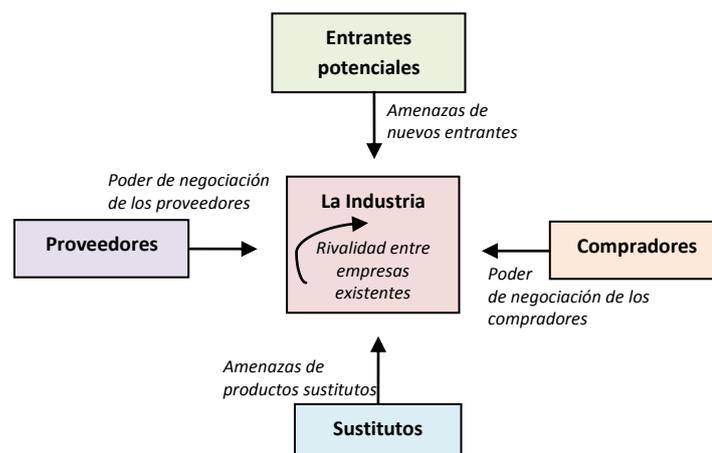
Gráfico N° 21. Diamante de Porter



Fuente: Estrategia Competitiva M. Porter
Elaboración: El Autor

El Modelo de las Cinco Fuerzas de M. Porter

Gráfico N° 22. Cinco Fuerzas de Porter



*Fuente: Estrategia Competitiva M. Porter
Elaboración: El Autor*

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, 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 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 se analizará 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 ASAPLAMELL.

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 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

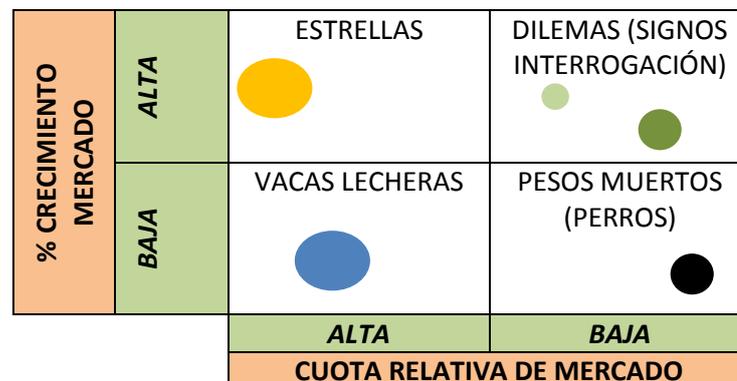
rápidamente, Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento, generadores débiles de efectivo, la empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en este negocio.

- **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 restructuradas 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



**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: El Autor*

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 (UEN¹) la cual **tiene tres características**:

¹ **UEN**: Unidad Estratégica de Negocios.

- 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 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.

VENTAJA COMPETITIVA (Posicionamiento en el mercado)

Porter identificó seis **barreras de entrada** que podían usarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva

Economías de Escala: supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir los costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados, obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales resta flexibilidad y hace vulnerables frente a los competidores más ágiles que operan globalmente.

Diferenciación del Producto: Asume que si la empresa diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer

cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existe buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

Inversiones de Capital: Considera que si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a los competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras empresas no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

No obstante su fuerza financiera, la empresa debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí Sun Tzu advierte: “Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes...”

Desventaja en Costos independientemente de la Escala:

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en los costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías

de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

Acceso a los Canales de Distribución.- En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la empresa entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la empresa entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Política Gubernamental.- Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad

de los productos que exigen grandes inversiones de capital y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las empresas existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas empresas; los mercados se están volviendo más

complejos e impredecibles; los flujos de información en un modo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

Costos Bajos y Diferenciación: El determinante fundamental del índice de utilidad de una empresa es el Margen de Utilidad Bruta M.U.B., que es igual a la diferencia entre los Ingresos Totales I.T., y los Costos Totales C.T.; dividido para los Costos Totales:

$$MUB = \frac{IT - CT}{CT}$$

Para que el margen de utilidad bruta sea superior al del promedio de la industria debe suceder una de las siguientes opciones:

- El precio unitario de la empresa debe ser superior al de la empresa promedio y su costo debe ser equivalente al de la empresa promedio.
- El costo unitario de la empresa debe ser inferior al de la empresa promedio y su precio unitario debe ser equivalente al de la empresa promedio.
- La firma debe tener un menor costo unitario y un mayor precio unitario que el de la empresa promedio.

Se dice que una empresa posee una **ventaja competitiva** cuando su índice de utilidad es mejor que el promedio de la empresa. Se puede establecer ventaja competitiva desarrollando las habilidades de los recursos y capacidades con el fin de crear situaciones superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de aceptación del cliente. De allí que se considera cuatro bloques o dimensiones principales de formación de ventaja competitiva.

DEFINICIÓN DE MERCADOS

El objetivo principal de identificar los mercados en el plan estratégico de marketing, es desarrollar estrategias que le permitan a la empresa atraer y cubrir nuevos mercados, basándose en la visión planteada.

La definición de mercados la realizamos conjuntamente con los representantes administrativos de la empresa, además basamos en los datos proporcionados por el INEC en lo que respecta a la población de la ciudad de Loja, cantón Loja; y, provincia de Loja.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de producción y ventas en el cual la empresa equilibra el valor de la producción con los gastos necesarios para realizarla; es decir, en el punto de equilibrio los costos totales son iguales a los ingresos totales. En otros términos, es el punto donde la empresa ni pierde ni gana dinero. Las utilidades sólo empiezan a percibirse cuando los ingresos por venta superan el nivel de ese punto de equilibrio.

La deducción del punto de equilibrio es útil para estudiar las relaciones entre costos fijos, costos variables y los beneficios. En la práctica se

utiliza ante todo para calcular el volumen mínimo de producción al que puede operarse sin ocasionar pérdidas y sin obtener utilidades. Esta es una técnica para evaluar la rentabilidad del proyecto.

El análisis del punto de equilibrio también es útil para:

- Orientar la decisión sobre el tamaño inicial y la tecnología a emplear (capacidad instalada).
- Realizar programaciones teniendo en cuenta la capacidad utilizada.
- Redefinir precios o tarifas para hacer factible el proyecto.

El punto de equilibrio puede expresarse en unidades físicas, en unidades monetarias o bien en porcentaje de la capacidad instalada de la planta.

PRESUPUESTO

Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos².

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si

² Jorge Burbano, Presupuestos, pág. 11

pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

La discusión de los resultados sencillamente entrelaza los datos y resultados que se encontraron en la investigación. En la discusión, es importante delimitar el universo o mercado que tenemos a nuestra disposición, será un proceso sistémico de recolección y análisis de datos e información acerca de los posibles clientes y competidores que hay en el mercado.

Su aplicación coadyuvará a la creación y desarrollo del Plan de Marketing Estratégico. Para una correcta sistematización necesitaremos definir el mercado y sus componentes como son el mercado total, mercado potencial, mercado meta y mercado actual. Además, analizar la cartera de clientes y volumen de ventas; una vez que se tenga definido lo antes mencionado, procederemos a proponer los objetivos y estrategias del Mix de Marketing.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización del presente Plan de Marketing Estratégico se utilizaron algunos materiales, métodos y técnicas, los cuales ayudaron a obtener la información requerida:

e.1. MATERIALES

Para la elaboración del presente proyecto se manejaron los siguientes materiales:

- Encuestas
- Útiles y materiales de oficina
- Equipo de computación
- Material bibliográfico
- Internet

e.2. MÉTODOS

En el desarrollo del presente Plan de Marketing, se utilizó métodos y técnicas que permitieron recopilar información confiable y adecuada para llevar a cabo el Plan de Marketing Estratégica Para La Horchata “ La Laureñita” en la ciudad de Loja, los mismos que se citan a continuación:

e.2.1.1. Método Histórico: Método que me permitió describir y analizar los hechos y acontecimientos suscitados en el pasado en la empresa La Laureñita, investigando su estructura organizacional, el sistema de comercialización (producto, precio, plaza y promoción), su estructura administrativa y de ventas.

e.2.1.2. Método Estadístico: Por medio del cual se realizó la tabulación y presentación de los resultados obtenidos en la aplicación y la estructuración de gráficos estadísticos; esta información me permitió realizar un análisis comparativo para determinar la matriz FODA, tanto en lo interno como en lo externo de la empresa y así determinar su ubicación dentro del mercado en estudio

e.2.1.3. Método Inductivo: Me permitió generalizar juicios y conceptos sobre la base de lo conocido a nivel de lo particular; analizar las opiniones y el comportamiento de los clientes.

e.2.1.4. Método Deductivo: Me permite la abstracción de leyes, teoría y conceptos desde el escenario de lo general, hacia los casos particulares del trabajo; que me permitió realizar el

diagnóstico de la situación actual de la empresa, objeto de estudio y recopilación de la información de datos primarios.

e.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Se utilizó algunas Técnicas de Investigación como: Entrevistas, encuestas, observación directa, internet, consultas bibliográficas, las mismas que sirvieron para determinar algunos parámetros dentro del campo de estudio, como parte del diagnóstico a ejecutar en esta empresa; así tenemos:

e.3.1. Se realizó una entrevista al presidente de la empresa “La Laureñita”

e.3.2. Se aplicó una entrevista a los empleados de la empresa para conocer tanto inquietudes como opiniones y así lograr los objetivos propuestos en este plan.

e.3.3. También se realizó una encuesta a 6 clientes fijos (sub distribuidores) de esta empresa: en este caso que van desde micromercados, hasta supermercados como son: Romar, Zerimar, Galtore, Mercamax, Mercatone y Yerovi a fin de determinar sus opiniones en cuanto a la gestión de la empresa.

e.3.4. Se aplicó una encuesta a la población de la ciudad de Loja, para determinar los consumidores reales y el posicionamiento de la empresa, de este producto en el mercado lojano.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Con la finalidad de desarrollar el Plan de Marketing Estratégico, se realizó una investigación primaria con la colaboración de potenciales consumidores propiamente dichos. Esta información permite tener un panorama lo más amplio posible para tomar los correctivos en cuanto a niveles de producción, acopio, comercialización y distribución de la Horchata “La Laureñita”.

Objetivo General

- Obtener la suficiente información de los consumidores de Horchata “La Laureñita”

Objetivos específicos

- Conocer el grado de aceptación de horchata “La Laureñita”.
- Conocer el grado de posicionamiento del nombre de marca.

- Determinar la frecuencia con que consumen la horchata.
- Conocer si los canales de distribución son efectivos.
- Saber lo que no les gusta del producto a los consumidores.
- Determinar nuevas expectativas del consumidor.
- Determinar el tipo de presentación y tendencias que prefiere el consumidor.
- Identificar a la competencia, en cuanto a productos, conocimiento y posicionamiento de marca.

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Para tener éxito en la Investigación de Mercados, se procedió a aplicar la ENCUESTA, siendo necesario primeramente segmentar el mercado con la finalidad de identificar los grupos de consumidores comunes, es decir que posean características afines en cuanto a satisfacción de necesidades en el consumo del producto.

Segmentación Demográfica

La población estimada son los hogares de la ciudad de Loja con un aproximado de 170280 habitantes; el grupo investigado, está orientado a un público adulto consumidor de horchata

Segmentación Geográfica

Se ha segmentado de acuerdo al lugar de residencia, tomando como base a las parroquias urbanas de la ciudad de Loja. Las parroquias a investigarse son: El Valle, Sucre, El Sagrario y San Sebastián.

Población y Tamaño de la muestra

Para determinar el número de habitantes de acuerdo a lo señalado anteriormente en la segmentación demográfica y geográfica, fue necesario acudir al Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC.

Tamaño de la muestra

Para la presente investigación se aplicó la fórmula correspondiente a la población finita.

$$N = \frac{170280}{4}$$

$$N = 42570$$

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

$$n = \frac{42570}{1 + (0,05)^2(42570)}$$

$$n = 396,27 \cong 396$$

$$n = 396 \text{ encuestas}$$

N = Universo poblacional

n = Tamaño de la muestra

e = Margen de error

Elaboración de la encuesta

El diseño de la encuesta aplicada a los actuales y potenciales consumidores de la Horchata, corresponde a un grupo de 16 ítems, los mismos están planteados de acuerdo a los objetivos propuestos para la investigación. (Ver anexo N° 1)

Tabla N° 7. Población de la ciudad de Loja

Parroquias	% Población
EL VALLE *	30695
SUCRE *	69388
EL SAGRARIO *	15162
SAN SEBASTIÁN *	55035
Total	170280

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y

Censos INEC. "VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010". Base de datos REDATAM

Tabla N° 8. Número de habitantes en la ciudad de Loja

Población Lojana *	170280
Nro. Familias *	42570

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. "VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010". Base de datos REDATAM

Tabla N° 9. Habitantes por parroquias urbanas

Parroquias	% Población
EL VALLE *	7674
SUCRE *	17347
EL SAGRARIO *	3791
SAN SEBASTIÁN *	13759
Total	42570

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. "VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010". Base de datos REDATAM

Tabla N° 10. Peso poblacional por parroquia en la ciudad de Loja

Parroquias	% Población
EL VALLE *	18,03
SUCRE *	40,75
EL SAGRARIO *	8,90
SAN SEBASTIÁN *	32,32
Total	100,00

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. "VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010". Base de datos REDATAM

Tabla N° 11. Número de encuestas de acuerdo a cada parroquia

Parroquias	# Encuestas
EL VALLE *	71
SUCRE *	161
EL SAGRARIO *	35
SAN SEBASTIÁN *	129
Total	396

Tabla N° 12. Número de encuestas en cada parroquia de acuerdo a los barrios más representativos

El Valle (*)	# Encuestas
San Cayetano Alto	10
La Paz	11
Gran Colombia	16
Nueva Granada	16
Jipiro	18
Total	71

Sucre (*)	# Encuestas
San Pedro	20
Perpetuo Socorro	21
Miraflores	21
Lojana de Turismo	21
Clodoveo Jaramillo	24
Las Pitas	26
La Banda	28
Total	161

El Sagrario (*)	# Encuestas
24 de Mayo	8
Zamora Huayco	8
Juan de Salinas	9
San Sebastián	10
Total	35

San Sebastián(*)	# Encuestas
Pucará	7
18 de Noviembre	13
San Sebastián	18
Tebaida	20
Daniel Álvarez	22
Argelia	23
Pradera - Yahuarcoma	26
Total	129

(*) Datos obtenidos del Estudio de Mercado

f. RESULTADOS

f. RESULTADOS

Herramienta informática

Luego de la aplicación de las encuestas, se realizó la tabulación de los datos recolectados con un software especializado para Investigación de Mercados llamada SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 17 for Windows.

Gráfico N° 4. Resultados en el SPSS

	Nombre	Tipo	An.	De.	Etiqueta	Valores	Perdidos	Colun.	Alineación	Medida
1	VAR00001	Num...	8	2	Pensquis	{1.00, El Valle}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
2	VAR00002	Num...	8	2	Sexo	{1.00, Femenino}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
3	VAR00003	Num...	8	2	Edad	{1.00, < 20}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
4	VAR00004	Num...	8	2	¿Consumo usted Horchata habitualmente?	{1.00, SI}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
5	VAR00005	Num...	8	2	¿Con qué frecuencia consume Horchata?	{1.00, Todos los días}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
6	VAR00006	Num...	8	2	¿Qué tipo de Horchata prefiere?	{1.00, Tradicional (en Hierbas)}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
7	VAR00007	Num...	8	2	¿En qué presentación la prefiere?	{1.00, En sobre (autofiltrante)}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
8	VAR00008	Num...	8	2	¿Podría mencionar 3 marcas de Horchata que recuerde?	{1.00, ILE}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
9	VAR00009	Num...	8	2	¿Qué marca de Horchata compra habitualmente?	{1.00, ILE}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
10	VAR00010	Num...	8	2	¿Razones por las que prefiere la Horchata?	{1.00, Por su sabor}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
11	VAR00011	Num...	8	2	¿Dónde compra la Horchata?	{1.00, Tiendas de barrio}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
12	VAR00012	Num...	8	2	¿Ha consumido Horchata "La Laureñita"?	{1.00, SI}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
13	VAR00013	Num...	8	2	¿Cómo calificaría la calidad de Horchata "La Laureñita"?	{1.00, Excelente}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
14	VAR00014	Num...	8	2	¿Según su ocupación, cuáles son sus ingresos mensuales?	{1.00, < \$352}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
15	VAR00015	Num...	8	2	¿Considera que el precio de Horchata "La Laureñita" es:	{1.00, Alto}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
16	VAR00016	Num...	8	2	¿Le gustaría que la Asociación "La Laureñita" ofrezca otros productos?	{1.00, SI}...	Ninguna	8	Derecha	Escala
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

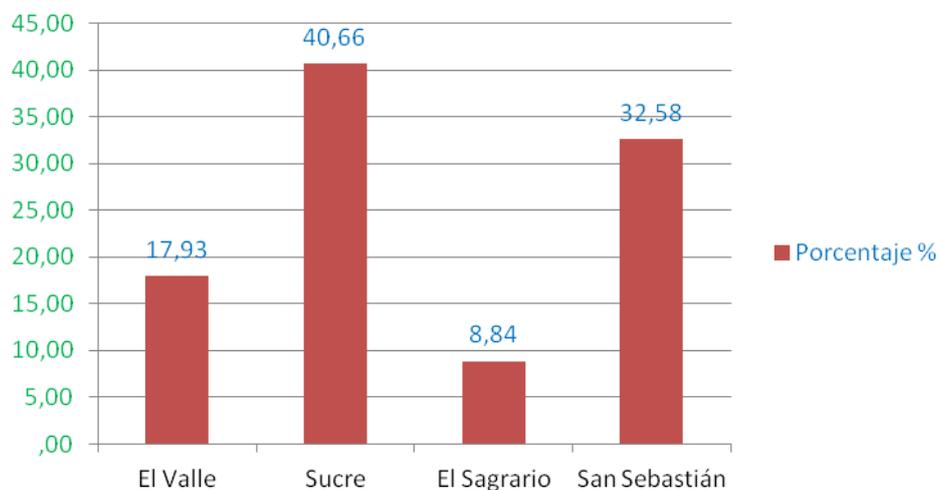
Tabla N° 13. Parroquia

Detalle	Frecuencia	Porcentaje %
El Valle	71	17,93
Sucre	161	40,66
El Sagrario	35	8,84
San Sebastián	129	32,58
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 5. Parroquia



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

Son 396 familias encuestadas (1 representante por cada encuesta). Se optó por investigar a una muestra de la población de la ciudad de Loja, ya que es el primer mercado al cual se necesita posicionar el producto.

Son cuatro parroquias urbanas: El Valle, Sucre, El Sagrario y San Sebastián. Prácticamente es la base de la investigación y dependerá mucho además, la distribución equitativa y zonal del segmento geográfico y demográfico a investigarse para obtener un resultado con el menor grado de error posible.

Entonces, de un total de 396 familias encuestadas, 71 pertenecen a la Parroquia El Valle con un 17,93%; 161 pertenecen a la Parroquia Sucre con un 40,66%; 35 pertenecen a la parroquia El Sagrario con un 8,84%; y, 129 pertenecen a la parroquia San Sebastián con un 32,58%

Análisis

Por el peso poblacional en cuanto al número de habitantes, se nota que la parroquia Sucre tiene mayor incidencia versus el resto de parroquias. Los resultados a obtenerse servirán a la Asociación Artesanal de Plantas

Medicinales “La Laureñita” a tomar correctivos y previsiones en lo referente a la producción y comercialización.

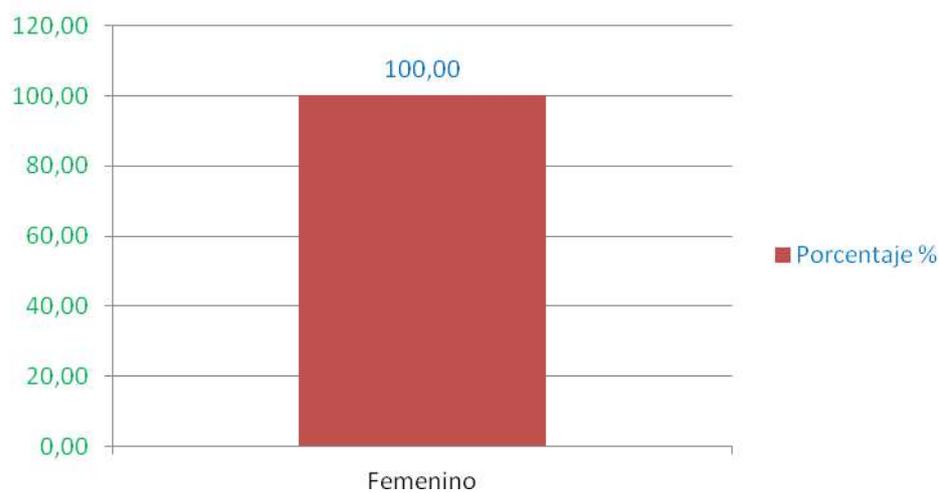
Tabla N° 14. Sexo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje %
Femenino	396	100,00
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 6. Sexo



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De un total de 396 familias encuestadas, 396 pertenecen al sexo Femenino con 100,00%.

Análisis

La tendencia se ha estado intensificando en los últimos 10 años en que se ha producido una erosión gradual en el equilibrio de poder en la familia; un nuevo equilibrio psíquico se está originando en el seno familiar.

Es sabido que las mujeres llevan normalmente el control de la economía familiar.

El estudio se enfocó a las amas de casa, siendo este segmento de población el poseedor del poder de compra del producto que estamos ofreciendo.

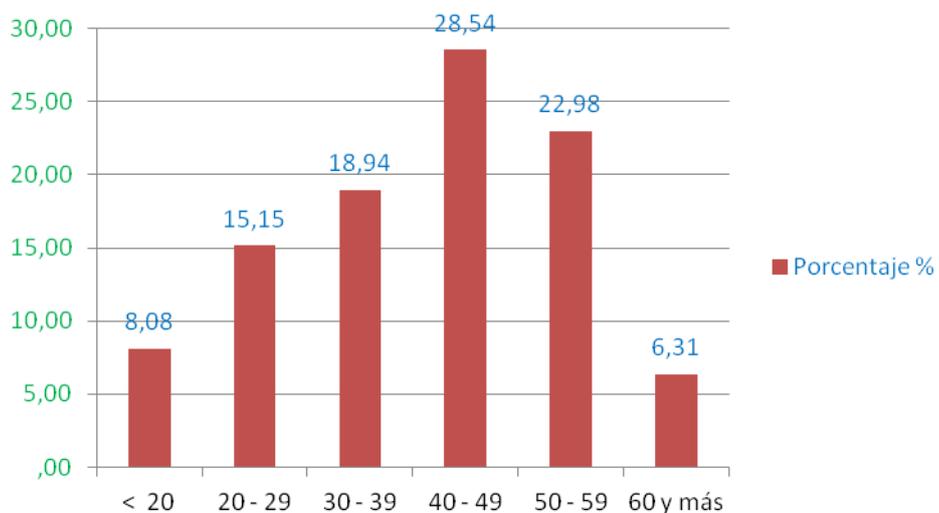
Tabla N° 15. Edad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje %
1 - 19	32	8,08
20 – 29	60	15,15
30 – 39	75	18,94
40 – 49	113	28,54
50 – 59	91	22,98
60 y más	25	6,31
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 7. Edad



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De un total de 396 amas de casa, 32 pertenecen a personas menores de 20 años con un 8,08%; 60 pertenecen a personas que fluctúan entre 20 y 29 años con un 15,15%; 75 pertenecen a personas que fluctúan entre 30 y 39 años con un 18,94%; 113 pertenecen a personas que fluctúan entre 40 y 49 años con un 28,54%; 91 pertenecen a personas que fluctúan entre 50 y 59 años con un 22,98%; y, 25 pertenecen a personas que superan los 60 años con un 6,31%.

Análisis

Por los resultados obtenidos, se nota una clara tendencia, que el público a direccionar las estrategias, es aquel que es menor a 20 años. La razón es muy sencilla ya que éste objetivo a atacar, muy pronto será un mercado maduro y consiente en cuanto al consumo de Horchata. Claro, sin dejar de lado ni descuidar el segmento de aquellas amas de casa que superan los 60 años.

Además, habrá que efectivizar las impulsaciones en los puntos de venta a fin de ir fidelizando a los potenciales consumidores.

**¿Consume usted Horchata habitualmente?
Tabla N° 16.**

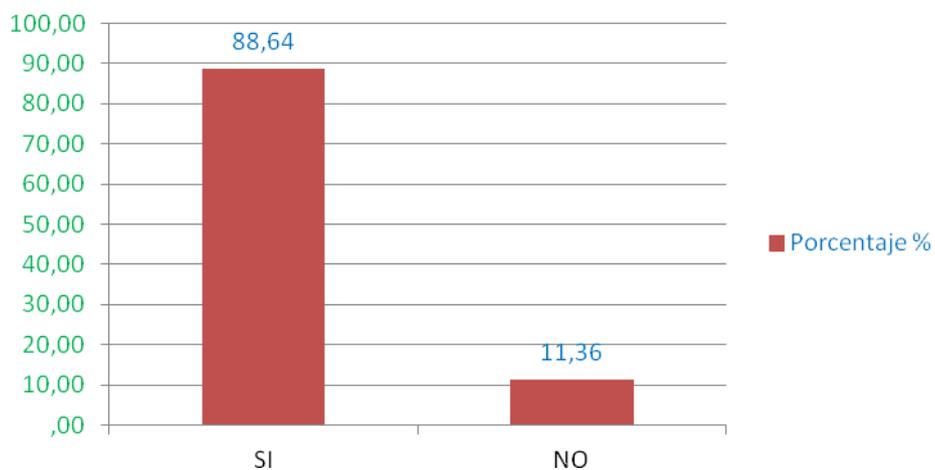
Consumo de Horchata

Detalle	Frecuencia	Porcentaje %
SI	351	88,64
NO	45	11,36
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 8. ¿Consume usted Horchata habitualmente?



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De 396 amas de casa entrevistadas, 351 consumen Horchata habitualmente con un 88,64%; y 45 no consumen Horchata con un 11,36%.

Análisis

Estos resultados permiten determinar que las familias Lojanas sí consumen Horchata. La Horchata es un producto tradicional del sur del Ecuador, en especial de ésta provincia. Los consumidores de esta bebida manifiestan su deseo de adquirirla debido a la satisfacción que le ofrece tanto como bebida fría o caliente. La Horchata viene a ser parte de la cultura del pueblo Lojano. Es típico brindar esta bebida en fiestas u ofrecerla a los visitantes como sinónimo de bienvenida.

**¿Con qué frecuencia consume Horchata?
Tabla N° 17**

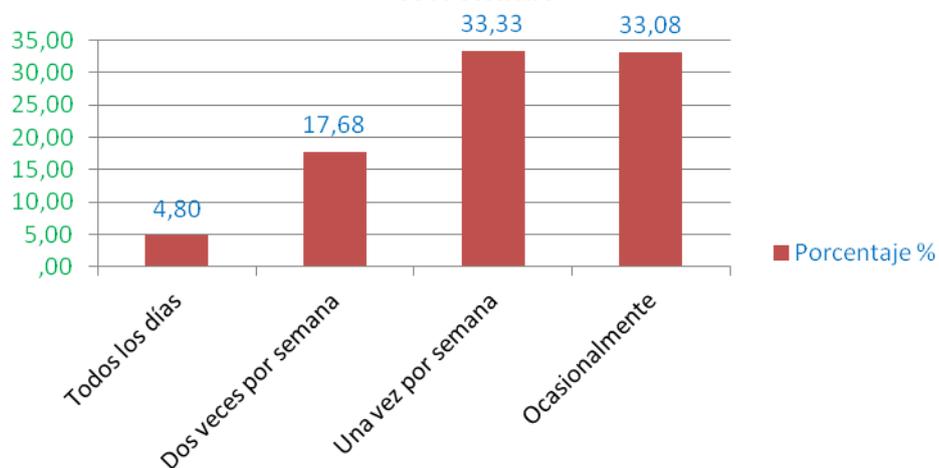
Frecuencia de Consumo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje %
Todos los días	19	4,80
Dos veces por semana	70	17,68
Una vez por semana	132	33,33
Ocasionalmente	131	33,08
<i>No Aplica</i>	44	11,11
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 9. ¿Con qué frecuencia consume Horchata?



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De un total de 396 amas de casa encuestadas y consumidoras de Horchata, 19 familias consumen Horchata todos los días que corresponde a un 4,80%; 70 familias consumen Horchata dos veces por semana 1ue corresponde a un 17, 68%; 132 familias consumen Horchata una vez por semana que corresponde a un 33,33%; y, 131 familias que consumen Horchata ocasionalmente que corresponde a un 33,08%.

Análisis

Luego de comprobar el hábito de consumo de Horchata en la ciudad de Loja, procedemos a determinar la frecuencia de consumo. Los resultados arrojan que la bebida en la mayoría de los casos es degustada una vez por semana en un 33,33%.

Por otro lado, se aprecia tan sólo 19 familias consumen Horchata todos los días correspondiente al 4,80%. Esto da la pauta, para con fehaciente claridad afirmemos que el consumo de ésta tradicional bebida está disminuyendo con el pasar de los años. Se puede crecer en este mercado, siempre y cuando se establezcan nuevas estrategias de penetración en el mercado local.

¿Qué tipo de Horchata prefiere?

Tabla N° 18

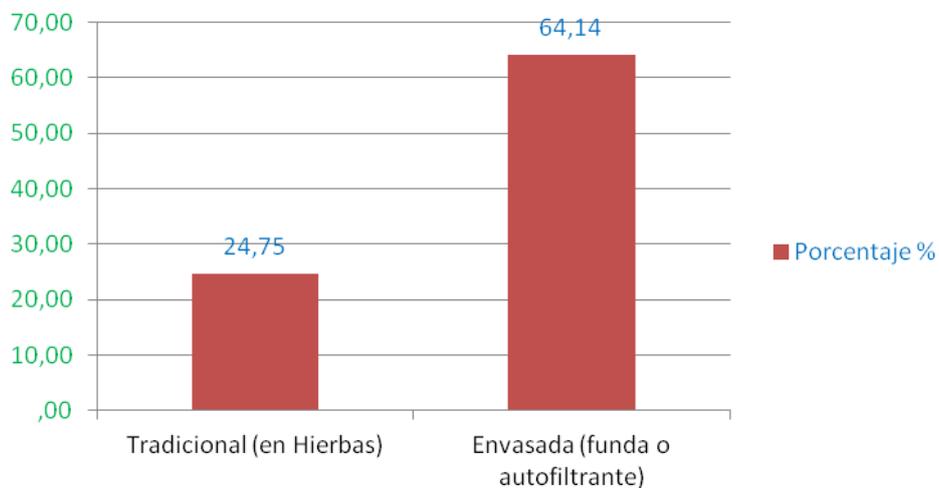
Preferencia de Horchata

Detalle	Frecuencia	Porcentaje %
Tradicional (en Hierbas)	98	24,75
Envasada (funda o autofiltrante)	254	64,14
No Aplica	44	11,11
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 10. ¿Qué tipo de Horchata prefiere?



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De un total de 396 familias encuestadas consumidoras de Horchata, 98 familias prefieren consumirla en su forma tradicional, o sea, en hierbas ó comúnmente llamado “el atado de plantas frescas” correspondiente a un 24,75%. Mientras que 254 familias prefieren consumirla en forma envasada o procesada ya sea en funda o papel autofiltrante (presentación té) que corresponde a un 64,14%.

Análisis

En la sociedad actual las personas desempeñan funciones laborales y domésticas. En el caso de las amas de casa en su mayoría son personas que cubren su tiempo trabajando tanto dentro de casa como fuera de ella, requiriendo ajustar su tiempo a todas sus labores, para ello buscan y utilizan alternativas menos complicadas y que requieran un tiempo mínimo sobre todo para la preparación de la alimentación. Esto hace que en su mayoría opten por adquirir alimentos procesados y envasados de cocción rápida. Muestra de ello es que 254 familias prefieran la utilización de la Horchata envasada y procesada.

¿En qué presentación la prefiere?

Tabla N° 19

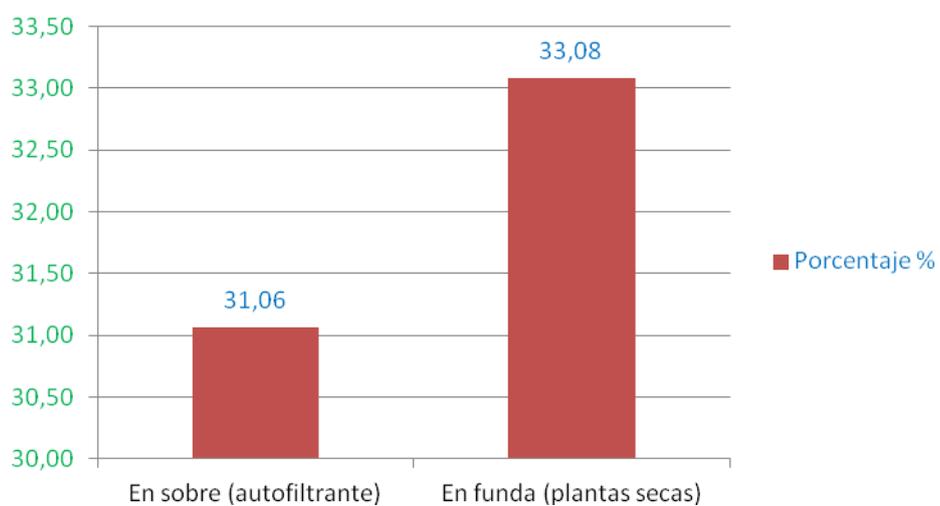
Prefiere Presentación

Detalle	Frecuencia	Porcentaje %
En sobre (autofiltrante)	123	31,06
En funda (plantas secas)	131	33,08
No Aplica	142	35,86
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 11. ¿En qué presentación la prefiere?



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De un total de 254 familias consumidoras de Horchata envasada, 123 familias la prefieren en la presentación de sobre autofiltrante que corresponde a un 31,06%; y, 131 familias la prefieren en la presentación funda (plantas secas) que corresponde a un 33,08%.

Análisis

Si observamos el porcentaje total en relación a todas las marcas, la preferencia del consumidor es por la presentación en funda, lo que indica que los consumidores tienden a consumir lo natural, pues la relacionan con la forma tradicional de preparar la bebida (horchata). Su preferencia es relativa (123 familias prefieren la presentación en sobre autofiltrante y 131 familias la prefieren en funda), como observamos existe poca diferencia entre una y otra presentación.

¿Podría mencionar 3 marcas de Horchata que recuerde?

Tabla N° 20

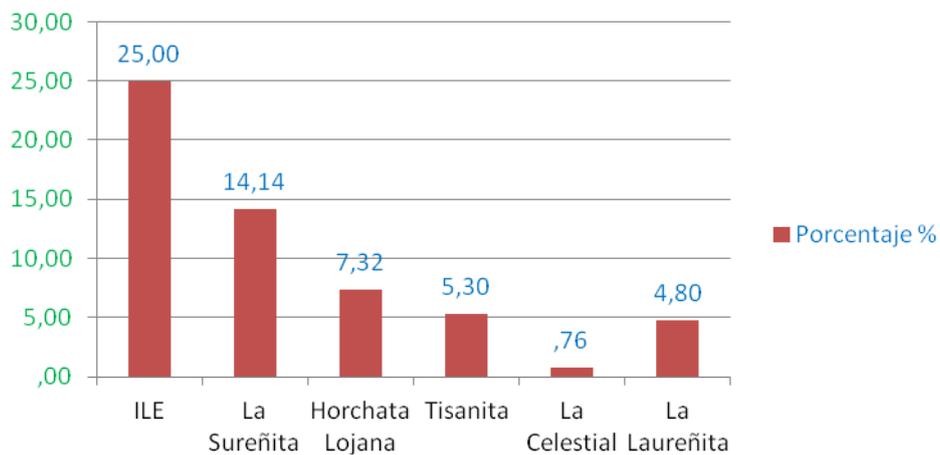
Marcas de Horchata que Recuerda

Detalle	Frecuencia	Porcentaje %
ILE	99	25,00
La Sureñita	56	14,14
Horchata Lojana	29	7,32
Tisanita	21	5,30
La Celestial	3	,76
La Laureñita	19	4,80
No Aplica	169	42,68
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 12. ¿Podría mencionar 3 marcas de Horchata que recuerde?



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De un total de 227 familias consumidoras de Horchata envasada o procesada, 99 familias recuerdan con facilidad la marca de Horchata “ILE” que corresponde a un 25%; 56 familias recuerdan con facilidad la marca de Horchata “La Sureñita” que corresponde a un 14,14%; 29 familias recuerdan con facilidad la marca “Horchata Lojana” que corresponde a un 7,32%; 21 familias recuerdan con facilidad la marca de Horchata “Tisanita” que corresponde a un 5,30%; 3 familias recuerdan con facilidad la marca “La Celestial” que corresponde a un 0,76%; y, 19 familias recuerdan con facilidad la marca de Horchata “La Laureñita” que corresponde a un 42,68%.

Análisis

Esta pregunta se la realizó con el objetivo de conocer el grado de recordación de marca, es decir la marca que es recordada con mayor facilidad por el consumidor. De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, podemos determinar que la marca “ILE” con un 25% y “La Sureñita” con un 14,14%, son las marcas que los consumidores recuerdan con mayor facilidad. Respecto a la marca “La Laureñita”, tan sólo un

4,80% la recuerdan y es debido a que Horchata “La Laureñita” formó parte de la comercializadora “El Finquero de Loja” y ahí se dio a conocer.

¿Qué marca de Horchata compra habitualmente?
Tabla N° 21

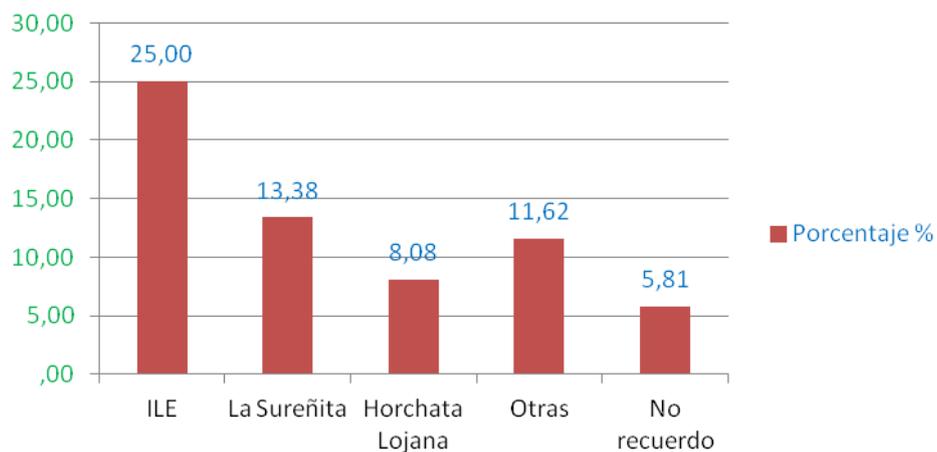
Marca de Horchata que Compra

Detalle	Frecuencia	Porcentaje %
ILE	99	25,00
La Sureñita	53	13,38
Horchata Lojana	32	8,08
Otras	46	11,62
No recuerdo	23	5,81
No Aplica	143	36,11
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 13. ¿Qué marca de Horchata compra habitualmente?



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De un total de 253 familias encuestadas consumidoras de Horchata procesada, 99 familias compran Horchata “ILE” que corresponde a un 25,00%; 53 familias compran Horchata “La Sureñita” que corresponde a un 13,38%; 32 familias compran Horchata “Horchata Lojana” que corresponde a un 8,08%; 46 familias compran otra marca de Horchata que corresponde a un 11,62%; y, 23 familias no recuerdan el nombre de la Horchata que compran correspondiente a un 5,81%.

Análisis

Esta pregunta se realizó con el objeto de conocer el grado de preferencia de marca.

Como se puede dar cuenta “ILE” es la marca que los consumidores de Horchata envasada compran con mayor frecuencia, teniendo un claro dominio sobre las otras marcas competidoras. La segunda marca que más compran es “La Sureñita” y en tercer lugar “Horchata Lojana”.

**¿Razones por las que prefiere la Horchata?
Tabla N° 22**

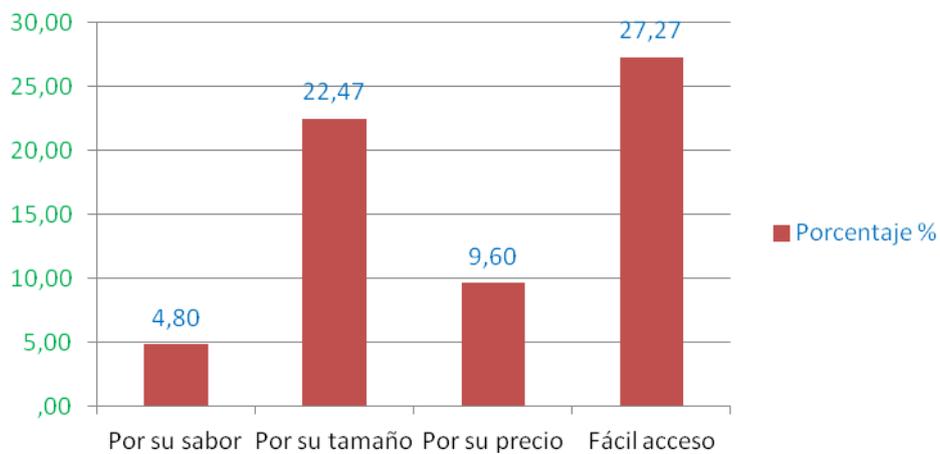
Preferencia de Horchata

Detalle	Frecuencia	Porcentaje %
Por su sabor	19	4,80
Por su tamaño	89	22,47
Por su precio	38	9,60
Fácil acceso	108	27,27
<i>No Aplica</i>	142	35,86
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 14. ¿Razones por las que prefiere la Horchata?



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De un total de 254 familias encuestadas y consumidoras de Horchata envasada, 19 familias la prefieren “por su sabor” que corresponde a un 4,80%; 89 familias la prefieren “por su tamaño” que corresponde a un 22,47%; 38 familias la prefieren “por su precio” que corresponde a un 9,60%; y, 108 familias la prefieren por “fácil acceso” que corresponde a un 22,27%.

Análisis

Como se aprecia, los consumidores de Horchata, la prefieren por el “fácil acceso” de adquirir el producto. La preferencia antes mencionada, se debe a la facilidad que existe en el momento de efectuar la adquisición. Es decir, por donde vaya el consumidor, siempre va a encontrar Horchata indistintamente de la marca preferida.

De esto podemos resumir, que el consumidor no da preferencia al sabor, tampoco al tamaño ni al precio, sino al “fácil acceso”.

¿Dónde compra la Horchata?
Tabla N° 23

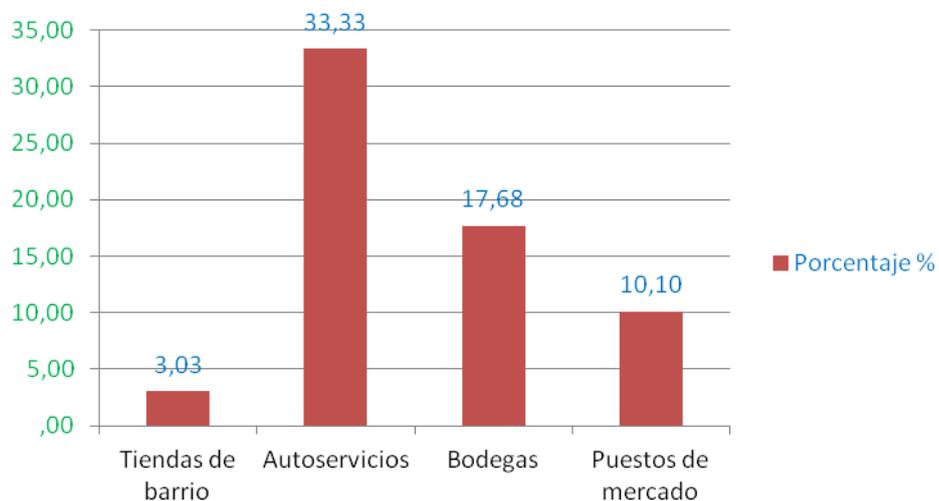
Compra de Horchata

Detalle	Frecuencia	Porcentaje %
Tiendas de barrio	12	3,03
Autoservicios	132	33,33
Bodegas	70	17,68
Puestos de mercado	40	10,10
No Aplica	142	35,86
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 15. ¿Dónde compra la Horchata?



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De un total de 254 familias encuestadas que consumen Horchata envasada, 12 familias compran la Horchata en las “Tiendas de barrio” que corresponde a un 3,03%; 132 familias compran la Horchata en “autoservicios” que corresponde a un 33,33%; 70 familias compran la Horchata en “Bodegas” que corresponde a un 17,68%; y, 40 familias compran la Horchata en “Puestos de Mercado” que corresponde a un 10,10%.

Análisis

Existe una notable diferencia en cuanto a la preferencia del lugar para adquirir la Horchata. Pues, el factor que actualmente domina el mercado son los “Autoservicios”. Ello tiene una explicación, y es debido al auge que ha tenido este tipo de negocios.

Los “Autoservicios” se encuentran posicionados en toda la ciudad, y el facilismo para comprar provoca la intención y decisión de adquirir el producto. Es decir, en todas las parroquias urbanas de la ciudad de Loja existen los afamados “Autoservicios”.

**¿Ha consumido Horchata "La Laureñita?"
Tabla N° 24**

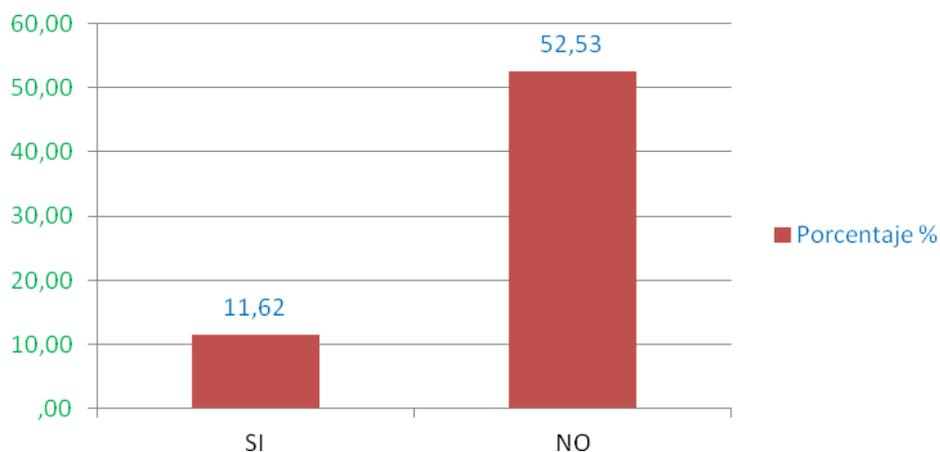
Consumo de Horchata

Detalle	Frecuencia	Porcentaje %
SI	46	11,62
NO	208	52,53
<i>No Aplica</i>	142	35,86
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 16. ¿Ha consumido Horchata "La Laureñita?"



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De un total de 254 familias encuestadas que consumen Horchata envasada, 46 familias "SI" consumen Horchata "La Laureñita" que corresponde a un 11,62%; y, 208 familias "NO" consumen Horchata "La Laureñita".

Análisis

Los resultados no son muy halagadores en cuanto al nivel de consumo de Horchata "La Laureñita". Es decir, tan sólo un 11,62% consumen esta marca de todas las 254 familias encuestadas y consumidoras de Horchata envasada. Esto denota, que si bien es cierto Horchata "La Laureñita" es conocida; también es cierto que su consumo es muy pequeño con relación al universo encuestado. Es importante mencionar que nuestro producto Horchata "La Laureñita" se dio a conocer hace algún tiempo cuando formó parte de la comercializadora de productos orgánicos y agroecológicos "El Finquero de Loja" hasta finales del 2011; pero que faltó mayor penetración e impulso en los distintos puntos de venta.

En el Plan de Marketing propiamente dicho, abordaremos las estrategias a seguir, para apuntalar a la Horchata "La Laureñita" como un referente y posicionamiento de marca en el punto de venta.

**¿Cómo calificaría la calidad de Horchata
"La Laureñita"?**
Tabla N° 25

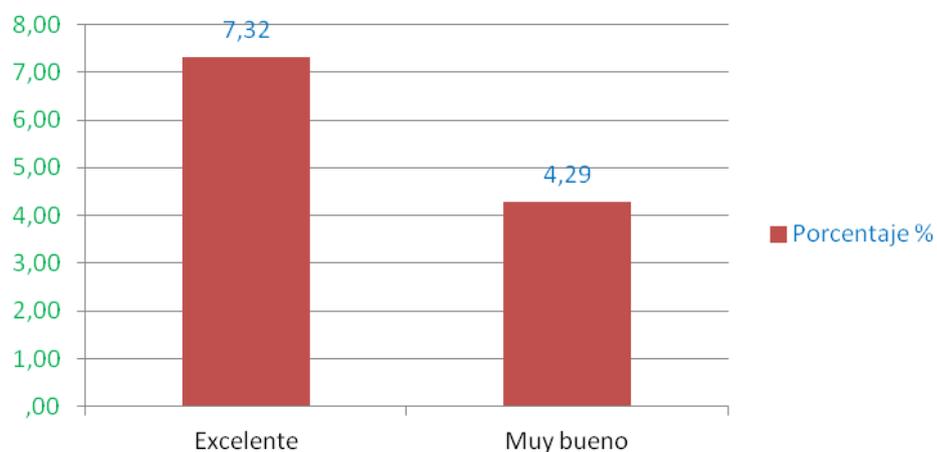
Calidad de Horchata "La Laureñita"

Detalle	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	29	7,32
Muy bueno	17	4,29
No Aplica	350	88,38
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

**Gráfico N° 17. ¿Cómo calificaría la calidad de
Horchata "La Laureñita"?**



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De un total de 46 familias encuestadas que consumen Horchata “La Laureñita”, 29 familias califican como “Excelente” la calidad del producto que corresponde a un 7,32%; y, 17 familias califican como “Muy bueno” la calidad del producto que corresponde a un 4,29%.

Análisis

Por el resultado de las encuestas y tomando en cuenta la opinión de quienes consumen o han consumido Horchata “La Laureñita”, resumimos que las familias consumidoras tienen una buena referencia en cuanto a calidad se refiere. Es decir, se cuenta con un punto clave para atacar al mercado con nuevas estrategias de comercialización, asunto que lo abordaremos con mayor profundidad en el Plan de Marketing y canales de comercialización.

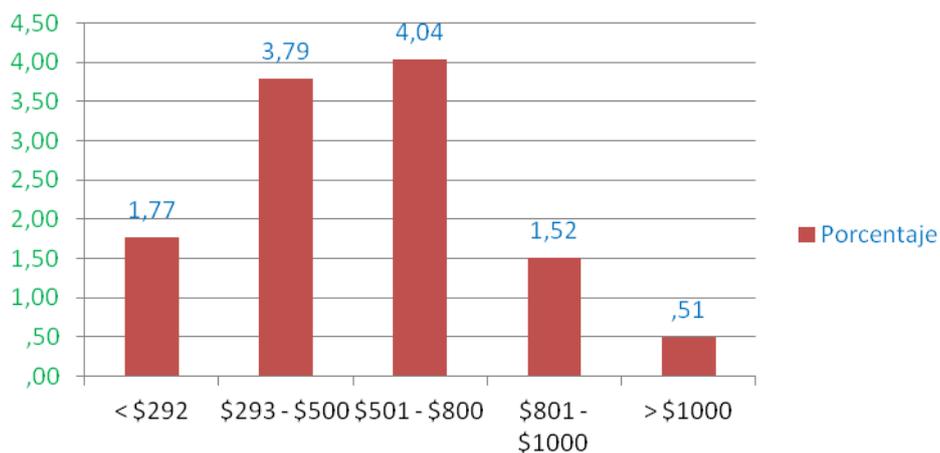
¿Según su ocupación, cuáles son sus ingresos mensuales?
Tabla N° 26

Ingresos Mensuales		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
< \$292	7	1,77
\$293 - \$500	15	3,79
\$501 - \$800	16	4,04
\$801 - \$1000	6	1,52
> \$1000	2	,51
No Aplica	350	88,38
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 18. ¿Según su ocupación, cuáles son sus ingresos mensuales?



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De un total de 46 familias encuestadas que consumen Horchata “La Laureñita”, 7 amas de casa que tienen el poder de compra perciben un ingreso mensual “menor a \$292”; 15 amas de casa que tienen el poder de compra perciben un ingreso mensual que oscila entre “\$293 - \$500”; 16 amas de casa que tienen el poder de compra perciben un ingreso mensual que oscila entre “\$500 - \$800”; 6 amas de casa que tienen el poder de compra perciben un ingreso mensual que oscila entre “\$801 - \$1000”; y, 2 amas de casa que tienen el poder de compra perciben un ingreso mensual “mayor a \$1000”.

Análisis

Los ingresos percibidos más notorios son aquellos que fluctúan entre “\$293 - \$500” y “\$501 - \$800”. Con lo que concluimos que es Horchata “La Laureñita” es consumida por las amas de casa cuyos ingresos mensuales son moderados y cómodos a la vez.

**Considera que el precio de Horchata
"La Laureñita" es:
Tabla N° 27**

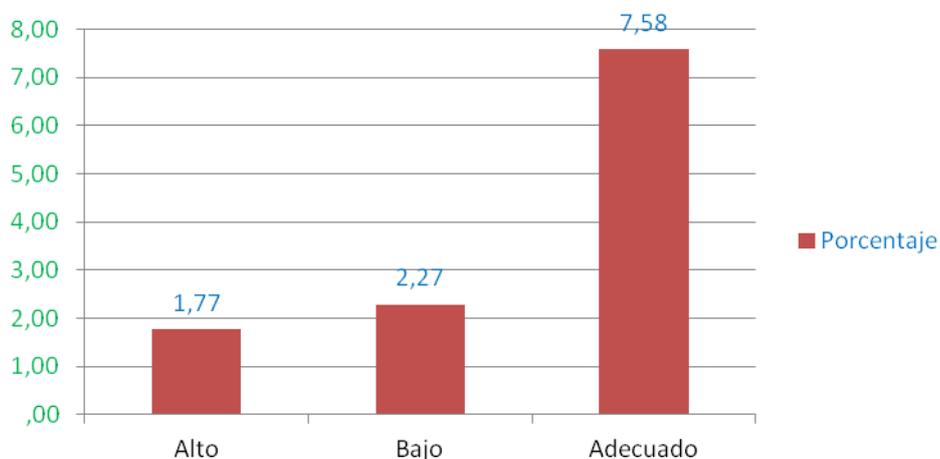
Precio de Horchata "La Laureñita"

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	7	1,77
Bajo	9	2,27
Adecuada	30	7,58
<i>No Aplica</i>	350	88,38
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

**Gráfico N° 19. Considera que el precio de
Horchata "La Laureñita" es:**



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De un total de 46 familias encuestadas que consumen Horchata “La Laureñita”, 7 familias consideran que el precio es “Alto” que corresponde a un 1,77%; 9 familias consideran que el precio es “Bajo” que corresponde a un 2,27%; y, 30 familias consideran que el precio es “Adecuado” que corresponde a un 7,58%.

Análisis

De las 46 familias encuestadas que consumen Horchata “La Laureñita”, es muy notorio que 30 amas de casa consideran que el precio es el “Adecuado”. Es decir, aunque la muestra sea demasiado sesgada, habrá que diseñar estrategias de mercado que apuntalen a otros campos, exceptuando el factor precio.

También queda claro que la escasa demanda de la Horchata “La Laureñita”, no se debe al precio sino a otros factores.

¿Le gustaría que la Asociación "La Laureñita" ofrezca otros productos?

Tabla N° 28

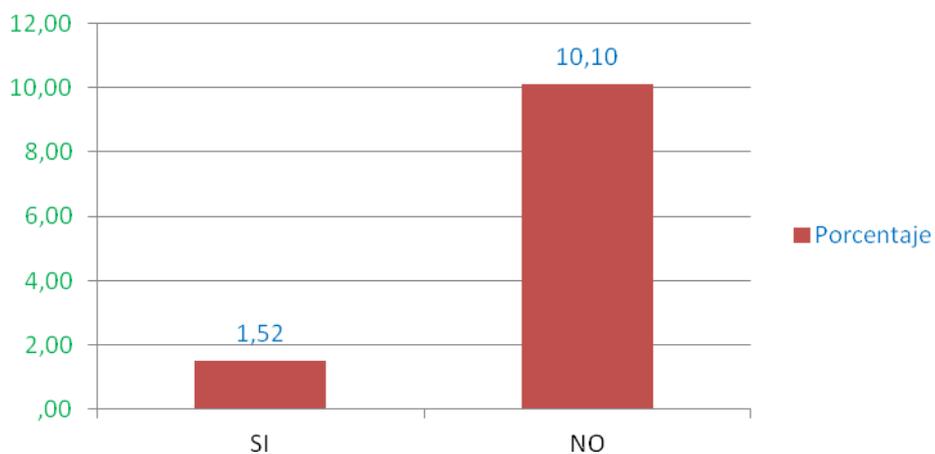
Otros productos "La Laureñita"

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	1,52
NO	40	10,10
No Aplica	350	88,38
Total	396	100,00

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 20. ¿Le gustaría que la Asociación "La Laureñita" ofrezca otros productos?



Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Interpretación

De un total de 46 familias encuestadas que consumen Horchata “La Laureñita”, a 6 familias “SI” les gustaría que la Asociación Artesanal de Plantas Medicinales “La Laureñita” ofrezcan otros productos; mientras que a 40 familias “NO” les gustaría que la Asociación Artesanal de Plantas Medicinales “La Laureñita” ofrezcan otros productos.

Análisis

Por los resultados obtenidos, se concluye que al público consumidor “NO” le interesa que la Asociación Artesanal de Plantas Medicinales “La Laureñita” ofrezcan otros productos.

Queda lo suficientemente claro, que la Asociación Artesanal de Plantas Medicinales “La Laureñita” debería ofrecer únicamente Horchata, que es lo que mejor sabe producir. Por supuesto, si en un futuro y cuando el producto Horchata tenga un mercado definido y posicionado se podría pensar en ofrecer otros productos además de la Horchata.

ANÁLISIS FODA DE HORCHATA “LA LAUREÑITA”

Otro punto importante de tratar dentro del plan estratégico de marketing es el análisis FODA, el cual sirve para organizar y utilizar la información obtenida tanto del análisis interno, externo como también de la investigación de mercado que realizamos.

El FODA significa examinar las fortalezas y debilidad internas, así como también examinar las oportunidades y amenazas externas. Es importante determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la Horchata “La Laureñita” para que pueda establecer ventaja competitiva, puesto que una vez detectadas las debilidades es importante que a éstas la empresa las pueda transformar en fortalezas. También es importante que la empresa conozca cuales son las oportunidades y amenazas que pueden afectar a la empresa en forma positiva o negativa.

Con este análisis FODA pretendemos aportar significativamente al plan, para fijar opciones estratégicas básicas que servirán a la empresa como guía para afianzar sus fortalezas y capacidades así como también oprimir las debilidades y amenazas que se presentan.

Fortalezas:

- El producto es sometido a pruebas organolépticas antes de salir a la venta.
- Conocimiento y experiencia en el manejo de huertos tratados con abonos orgánicos.
- Las mujeres de la zona se involucran en el proceso empresarial.
- La empresa cuenta con huertos propios que le permiten abastecerse de plantas y yerbas para la utilización del producto.
- Los huertos son instalados con tecnologías sanas validadas a través de la agroecología.
- En la parroquia de Lauro Guerrero se han generado fuentes de empleo con la producción de materia prima.
- Preselección de la materia prima desde los huertos de abasto.
- La Horchata “La Laureñita” es un producto 100% natural, ya que desde el huerto se busca una producción limpia de químicos, preservantes y colorantes.
- El empaque del producto cuenta con un Registro Sanitario N° 2057INHCAN0806 y elaborado por NEYPLEX.
- Los consumidores prefieren en su gran mayoría adquirir el producto de forma envasada.

- Conforme a pasado el tiempo las familias de las zonas se han unido, disminuyendo la competitividad entre ellos y han logrado mejorar sus condiciones de vida.
- Todos los consumidores de este producto, opinan que su calidad va desde Muy Buena a Excelente.
- Producto propio del lugar que identifica a la ciudad de Loja.
- Se tiene un buen clima, pues éste ayuda el mejoramiento de las especies de la Horchata.
- El agua es suficiente para el riego de las parcelas.

Debilidades:

- Falta de un técnico para la comercialización del producto.
- Carencia de voluntad por parte de los socios para que aumente la cantidad de sus cultivos.
- Las entregas del producto no se realizan puntualmente, tampoco se da seguimiento a los locales para recolectar nuevos pedidos del producto, situación que es aprovechada por la competencia.
- Inadecuada gestión empresarial.
- Ausencia de organización estructural-funcional.
- La falta de posicionamiento de marca hace que los consumidores al momento de adquirir el producto, no lo identifiquen y opten por comprar otra marca reconocida.

- La falta de distribución del producto en las tiendas de barrios, hace que la competencia aproveche estos nichos de mercado.
- Falta de compromiso en el trabajo por parte de socios/as.
- No hay una regularidad y permanencia del producto en el mercado.
- La empresa pierde potencialidad en el mercado debido a que los canales de comercialización actuales no son eficientes, ya que no se cuenta con una planificación y organización para realizar las ventas y distribución en el mercado.
- No se lleva una contabilidad adecuada para determinar el volumen de ventas que la empresa realiza.
- Falta de trabajo en equipo.
- El personal asignado a cada una de las instancias de la empresa comunitaria, son designados por la ASAPLAMELL sin un respectivo análisis sobre las capacidades, fortalezas y debilidades de cada uno de ellos/as para cumplir eficientemente con la responsabilidad del cargo.
- Incumplimiento de los objetivos trazados dentro de la empresa.
- No se genera políticas de apoyo al proceso de producción por parte de quienes están al frente de la ASAPLAMELL.
- Miedo o egoísmo para dejar que personas ajenas a su organización dirijan la empresa.
- Falta de inversión para adquirir maquinaria y tecnología para poder tecnificar los procesos de la horchata.

- Falta de campañas publicitarias, hace que el producto pase por desapercibido frente a los ojos del consumidor.
- Tan sólo el 11,62% de las familias encuestadas, adquieren Horchata “La Laureñita”.

Oportunidades:

- Consolidación de alianzas con organizaciones locales como MIES³ - IEPS⁴, nacionales como PRO ECUADOR⁵ antes llamada CORPEI⁶ e internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO.
- Desarrollo de un plan de sostenibilidad económica para reflejar su autonomía como empresa rural, con el apoyo del “El Finquero de Loja”.
- Aprovechar el consumo elevado de Horchata en la ciudad de Loja.
- Inicio de procesos de fortalecimiento organizacional de los talentos humanos, en cuanto a capacitación e intercambio de experiencias.
- Consolidar los procesos iniciados de legalidad y de protección intelectual del producto, con el aval de la ASAPLAMELL.

³ **MIES:** Ministerio de Inclusión Económica y Social

⁴ **IEPS:** Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria

⁵ **PRO ECUADOR:** Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras

⁶ **CORPEI:** Corporación de Exportaciones e Inversiones

- Apertura de nuevos restaurantes, hoteles, centros turísticos y cafeterías de la ciudad de Loja, convirtiéndose en una gran oportunidad para generar nuevos consumidores.
- Abrir mercado en la Parroquia VILCABAMBA, aprovechando el constante flujo de turistas, especialmente extranjeros.
- Patrocinar eventos de carácter cultural que se den en la ciudad.

Amenazas:

- Temor a quedarse sin socios.
- Bajo costo de producción de las plantas.
- La competencia se encuentra mejor capacitada en el ámbito técnico-empresarial.
- Frecuentes campañas agresivas de publicidad y promoción por parte de empresas competidoras.
- Innovación constante en cuanto a presentación e imagen de los productos de la competencia.
- Ingreso de nuevos competidores tanto locales como nacionales.
- Cambios Políticos y/o económicos del país.

MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y PONDERACIÓN

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Una vez elaborado e identificado el FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la ASAPLAMELL mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla N° 29. Matriz MEFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFI- CACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
• El producto es sometido a pruebas organolépticas antes de salir a la venta.	0,04	4	0,16
• Conocimiento y experiencia en el manejo de huertos tratados con abonos orgánicos.	0,04	4	0,16
• Las mujeres de la zona se involucran en el proceso empresarial.	0,05	3	0,15
• La empresa cuenta con huertos propios que le permiten abastecerse de plantas y yerbas para la utilización del producto.	0,04	3	0,12
• Los huertos son instalados con tecnologías sanas validadas a través de la agroecología.	0,03	4	0,12
• En la parroquia de Lauro Guerrero se han generado	0,04	3	0,12

fuentes de empleo con la producción de materia prima.			
• Preselección de la materia prima desde los huertos de abasto.	0,04	4	0,16
• El empaque del producto cuenta con un Registro Sanitario N° 2057INHCAN0806.	0,04	4	0,16
• Conforme a pasado el tiempo las familias de las zonas se han unido, disminuyendo la competitividad entre ellos y han logrado mejorar sus condiciones de vida.	0,05	3	0,15
• Todos los consumidores de este producto, opinan que su calidad va desde Muy Buena a Excelente.	0,05	3	0,15
• Producto propio del lugar que identifica a la ciudad de Loja.	0,04	3	0,12
• Se tiene un buen clima, pues éste ayuda el mejoramiento de las especies de la Horchata.	0,03	3	0,09
• El agua es suficiente para el riego de las parcelas.	0,03	4	0,12
DEBILIDADES			
• Falta de un técnico para la comercialización del producto.	0,02	3	0,06
• Carencia de voluntad por parte de los socios para que aumente la cantidad de sus cultivos.	0,02	2	0,04
• Las entregas del producto no se realizan puntualmente, tampoco se da seguimiento a los locales para recolectar nuevos pedidos del producto, situación que es aprovechada por la competencia.	0,01	2	0,02
• Inadecuada gestión empresarial.	0,02	1	0,02
• Ausencia de organización estructural-funcional.	0,01	1	0,01

• La falta de posicionamiento de marca hace que los consumidores al momento de adquirir el producto, no lo identifiquen y opten por comprar otra marca reconocida.	0,05	2	0,10
• La falta de distribución del producto en las tiendas de barrios, hace que la competencia aproveche estos nichos de mercado.	0,05	4	0,20
• Falta de compromiso en el trabajo por parte de socios/as.	0,07	2	0,14
• No hay una regularidad y permanencia del producto en el mercado.	0,02	1	0,02
• La empresa pierde potencialidad en el mercado debido a que los canales de comercialización actuales no son eficientes, ya que no se cuenta con una planificación y organización para realizar las ventas y distribución en el mercado.	0,03	2	0,06
• Falta de trabajo en equipo.	0,02	2	0,04
• El personal asignado a cada una de las instancias de la empresa comunitaria, son designados por la ASAPLAMELL sin un respectivo análisis sobre las capacidades, fortalezas y debilidades de cada uno de ellos/as para cumplir eficientemente con la responsabilidad del cargo.	0,03	2	0,06
• Incumplimiento de los objetivos trazados dentro de la empresa.	0,03	2	0,06
• Miedo o egoísmo para dejar que personas ajenas a su organización dirijan la empresa.	0,04	1	0,04
• Falta de inversión para adquirir maquinaria y tecnología para	0,03	2	0,06

poder tecnificar los procesos de la horchata.			
• Falta de campañas publicitarias, hace que el producto pase por desapercibido frente a los ojos del consumidor.	0,02	2	0,04
• Tan sólo el 11,62% de las familias encuestadas, adquieren Horchata “La Laureñita”.	0,01	2	0,02
TOTAL	1,00		2,77

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Procedimiento para elaborar la matriz MEFI

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

- a) Asignar un peso entre 0,00 (No Importante) hasta 1,00 (Muy Importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe ser la suma de 1,00;
- b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde 1 es Irrelevante y el 4 se evalúa como Muy Importante;

- c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad;
- y,
- d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de una organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su ambiente interno. En nuestro caso, las FORTALEZAS son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 1,78 contra 0,99 de las DEBILIDADES.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Tabla N° 30. Matriz MEFE

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> Consolidación de alianzas con organizaciones locales como MIES - IEPS , nacionales como PRO ECUADOR antes llamada CORPEI e internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. 	0,20	4	0,80

• Desarrollo de un plan de sostenibilidad económica para reflejar su autonomía como empresa rural, con el apoyo del “El Finquero de Loja”.	0,06	2	0,12
• Aprovechar el consumo elevado de Horchata en la ciudad de Loja.	0,10	4	0,40
• Inicio de procesos de fortalecimiento organizacional de los talentos humanos, en cuanto a capacitación e intercambio de experiencias.	0,04	3	0,12
• Consolidar los procesos iniciados de legalidad y de protección intelectual del producto, con el aval de la ASAPLAMELL.	0,04	2	0,08
• Apertura de nuevos restaurantes, hoteles, centros turísticos y cafeterías de la ciudad de Loja, convirtiéndose en una gran oportunidad para generar nuevos consumidores.	0,07	4	0,28
• Abrir mercado en la Parroquia VILCABAMBA, aprovechando el constante flujo de turistas, especialmente extranjeros.	0,06	3	0,18
• Patrocinar eventos de carácter cultural que se den en la ciudad.	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
• Temor a quedarse sin socios.	0,03	1	0,03
• Bajo costo de producción de las plantas.	0,05	2	0,10
• La competencia se encuentra mejor capacitada en el ámbito técnico-empresarial.	0,07	3	0,21

• Frecuentes campañas agresivas de publicidad y promoción por parte de empresas competidoras.	0,07	3	0,21
• Innovación constante en cuanto a presentación e imagen de los productos de la competencia.	0,06	3	0,18
• Ingreso de nuevos competidores tanto locales como nacionales.	0,05	2	0,10
• Cambios Políticos y/o económicos del país.	0,02	1	0,02
TOTAL	1,00		3,07

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Una vez elaborada la matriz MEFE, efectuamos el mismo procedimiento para la ponderación de la matriz MEFI, soslayando que las OPORTUNIDADES deben tener más peso que las AMENAZAS, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1,00.

El total ponderado de 3,07 indica que dicha organización está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas; la clave de la MEFE consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

Al evaluar el ejemplo anterior, el peso ponderado total de las oportunidades es de 2,22; y, de las amenazas de 0,85; esto indica que, el medio ambiente externo es desfavorable para la ASAPLAMELL.

Resulta claro que, al realizar una matriz MEFE, la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para la ASAPLAMELL es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades y de las amenazas.

Tabla N° 31. Cuadro Comparativo Matriz Alto Impacto y Ponderación

M E F I	F	1,78	2,77
	D	0,99	
M E F E	O	2,22	3,07
	A	0,85	

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: El Autor

Tabla N° 32. Análisis de la “La Laureñita” 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 Horchata	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 horchatera	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
N° de Competidores en equilibrio (ILE y La Sureñita)	IMPORTANTE	1	2	3	4	5	BAJO
Crecimiento relativo en el secado de plantas medicinales	LENTO	1	2	3	4	5	RAPIDO
Almacenamiento propio (bodegas de acopio)	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Diferenciación de clientes consumidores de Horchata	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA
Aumentos de Capacidad de producción	GRANDES INCREM.	1	2	3	4	5	PEQ. INCREM.
Diversidad de Competidores (La Caserita, Horchata MELIS, Horchata Supermaxi)	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA
Intereses Estratégicos	ALTOS	1	2	3	4	5	BAJOS
BARRERAS DE SALIDA							
Especialización en la Producción de Horchata	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							
Clientes informados en procesos de producción	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Sustitución de la Horchata (café, té, leche, 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 Horchata	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 medicinales de la Horchata	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 (ILE, La Sureñita)	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	ESCASA
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: ASAPLAMELL
Elaboración: El Autor*

De acuerdo con el análisis realizado, podemos indicar que actualmente, éste es un mercado medianamente atractivo para invertir

Tabla N° 33. 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 Horchata. 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 horchatero 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> <ul 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>
<p>Rivalidad entre Competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de competidores - Crecimiento del sector - Costos fijos - Diferenciación - Capacidad excedente - Características de los competidores - Intereses estratégicos - Barreras de salida 	<p>Las empresas del sector horchatero no están aisladas como en los supuestos de la competencia perfecta. Es decir en nuestro caso nos referimos a las empresas ILE y La Sureñita que son líderes en éste mercado desde hace una década.</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, la Horchata ahorre mucho dinero a un cliente, no va a pagar por el más de lo que es estrictamente necesario pues prefiere que parte del valor creado le pase a él.</p> <p>La porción que les corresponda a las empresas del sector horchatero (posicionamiento de la empresa) depende de la capacidad negociadora ante</p>

		<p>proveedores y clientes y ésta depende de la sostenibilidad de la ventaja, que ella sea la única que puede ofertar la Horchata 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 el sector Horchatero, como en general todas las empresas agrarias, las empresas proveedoras de las plantas secas y medicinales no son muchas, 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 los diferencia con “La Laureñita” son los procesos limpios (orgánicos y agroecológicos) de producción.</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
Disponibilidad de Sustitutos	Identificación Análisis orientado: - A los que mejoran	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 la Horchata, obliga a las empresas como ILE, La Sureñita,

	<p>utilidad y precio. - A los que obtienen altos rendimientos</p>	<p>Hochata Lojana, Tisanita y Celestial 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 Horchatero pueden protegerse modificando la imagen del producto en calidad o diseño, reduciendo costos o dificultando la sustitución por medio de costos cambiantes.</p> <p>En el caso de los sustitutos como el café, cacao, leche, 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 la Horchata 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 / ASAPLAMELL / Investigación propia

Elaboración: El Autor

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 el autor 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:

**Tabla N° 35. Matriz Boston Consulting Group B.C.G.
Horchata “La Laureñita” en fundas vendidas**

EMPRESAS	VENTAS AÑO (1) 2011	VENTAS AÑO (2) 2012	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EN BASE AL ÚLTIMO AÑO (%)
ILE	820.000	892.000	40,02
La Sureñita	800.000	890.000	39,93
Horchata Lojana	229.620	250.000	11,22
Tisanita	67.645	80.530	3,61
La Celestial	41.000	45.000	2,02
La Laureñita	70.000	71.280	3,20
TOTAL	2.028.265	2.228.810	100,00

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

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:

$$TC = \frac{2.228.810 - 2.028.265}{2.028.265} * 100\%$$

$$TC = 9,89\%$$

Es decir que las ventas del mercado de la Horchata se han incrementado en un 9,89% el 2012, respecto de la gestión 2011, 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 Horchata “La Laureñita”, utilizamos la siguiente fórmula de Crecimiento de Mercado (CM):

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

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

$$CM = 0,08\%$$

Para el cálculo del CM se utiliza los datos de ventas (fundas vendidas) de la última gestión 2011 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:

Tabla N° 36. Matriz Crecimiento del Mercado (%)

EMPRESAS	CM	CM (%)
ILE	(40,02% / 39,93%)	1,00
La Sureñita	(39,93% / 40,02%)	1,00
Horchata Lojana	(11,22% / 40,02%)	0,28
Tisanita	(3,61% / 40,02%)	0,09
La Celestial	(2,02% / 40,02%)	0,05
La Laureñita	(3,20% / 40,02%)	0,08

Fuente: ASAPLAMELL / Investigación propia
Elaboración: El Autor

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.

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:

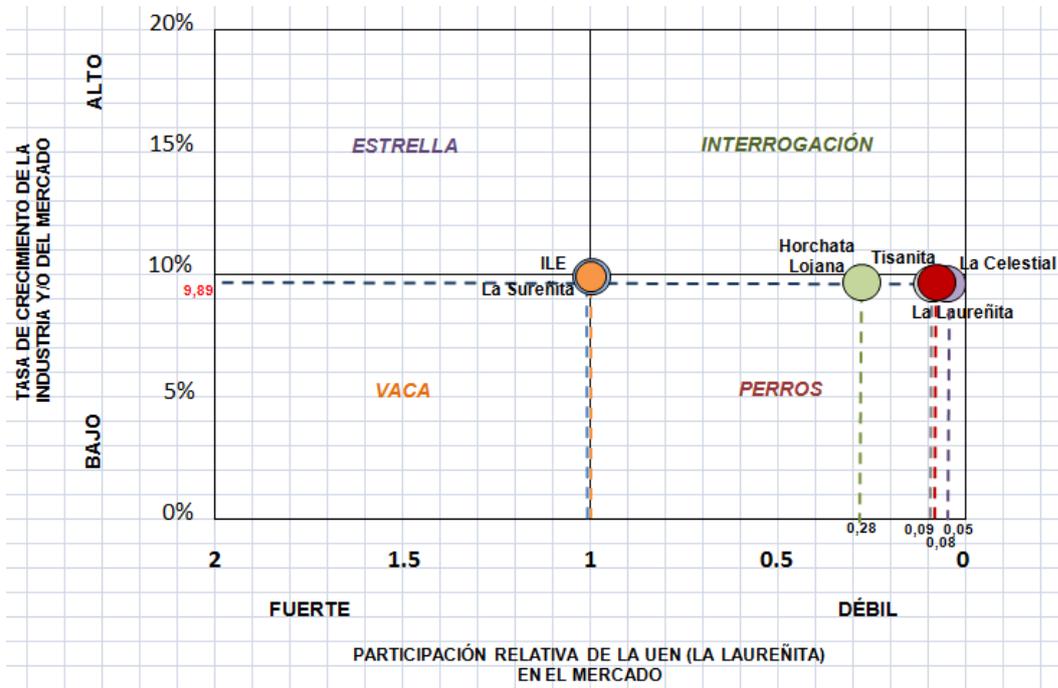
Tabla N° 37. Matriz Participación en el Mercado (%)

EMPRESAS	CM	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EN BASE AL ÚLTIMO AÑO (%)
ILE	1,00	40,02
La Sureñita	1,00	39,93
Horchata Lojana	0,28	11,22
Tisanita	0,09	3,61
La Celestial	0,05	2,02
La Laureñita	0,08	3,20

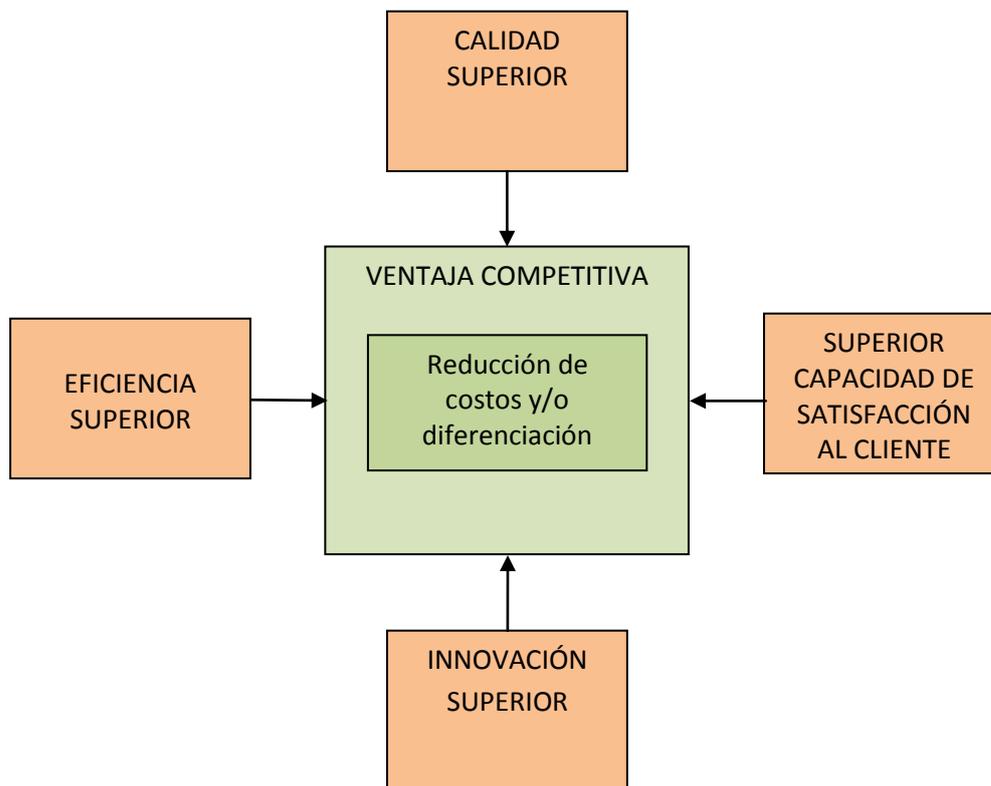
Fuente:ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

Gráfico N° 24. Matriz B.C.G. Horchata “La Laureñita”



Fuente:ASAPLAMELL
 Elaboración: El Autor

Gráfico N° 25. Ventaja Competitiva

Elaboración: El Autor

Fuente: SISTEMAS DE INFORMACIÓN - UNL

La importancia de determinar la ventaja competitiva de la empresa de Horchata “La Laureñita” como siguiente punto dentro del plan estratégico de marketing, es que le permite a la empresa conocer cuáles son sus atributos para satisfacer las necesidades de sus consumidores mejor que la competencia.

La ventaja competitiva que se menciona a continuación, se basa en el análisis FODA, específicamente en las fortalezas que posee la empresa.

“La ventaja competitiva de la empresa de Horchata “La Laureñita” se manifiesta en cuanto a la calidad de la materia prima del producto que ofrece a sus consumidores, caracterizados por la producción de sus yerbas con tecnología orgánica como son sus abonos, garantizando un PRODUCTO CON ORGULLO NACIONAL”. Es más, se cuenta con la autorización del logo “Consume Ecuador”⁷

⁷ **Campaña “Primero Ecuador”**: es un esfuerzo del Gobierno Nacional para promover que los ecuatorianos consumamos productos nacionales y va de la mano con el muy comentado decreto presidencial del 22 de enero de 2009.



*Fuente: Campaña Primero Ecuador
Elaboración: El Autor*

g. DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA HORCHATA “LA LAUREÑITA” EN LA CIUDAD DE LOJA.



El plan de marketing estratégico de una unidad de negocio o empresa comunitaria como es el caso de “La Laureñita”, es un documento básicamente conceptual que articula la finalidad de la empresa y marca

su dirección. Contempla cómo conseguir a los clientes. Además, toda empresa, sea del tipo y dimensión que sea, necesita precisar la elaboración de un plan de marketing con enfoque estratégico, el mismo que definirá su dirección y sus objetivos a largo plazo.

En el desarrollo del plan de marketing estratégico se irán indexando las capacidades o competencias esenciales para satisfacer las necesidades de los consumidores y ejecutar la estrategia.

El plan de marketing estratégico debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables una aproximación realista, con la situación de la empresa, que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, finalmente, compartido por el personal de la empresa.

Ésta exploración comercial dentro de su desarrollo deberá describir acciones (tácticas) importantes para conseguir las metas y los objetivos y para identificar y establecer un orden de prioridades en las medidas que haya que tomar para implementar las estrategias.

Además, el plan estratégico de marketing tiene que proporcionar detalles para las proyecciones de crecimiento a corto plazo (un año), movimientos estratégicos y tácticas de apoyo, así como las mejores ideas para los directivos. En resumen, “Una empresa focalizada necesita un plan estratégico de marketing para comunicar sus objetivos y estrategias”.

El presente trabajo investigativo está orientado a la Asociación Artesanal de Plantas Medicinales “La Laureñita” ASAPLAMELL⁸ con un plan de marketing estratégico, el mismo que pretende dar y mejorar la imagen corporativa y planear acciones que colaboren a su éxito. Para lo cual planteamos los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Elaborar el Plan de Marketing Estratégico para la Horchata “La Laureñita” en la ciudad de Loja, que permita administrar eficientemente los recursos de la empresa.

⁸ **ASAPLAMELL:** Asociación Artesanal de Plantas Medicinales “La Laureñita”

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional tanto interno y externo de la empresa a fin de determinar su estado actual operativo y de gestión.
- Realizar un estudio y análisis FODA⁹ para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas de la empresa y el posicionamiento de ésta en el mercado.
- Efectuar una matriz de alto impacto y ponderación para valorar los factores externos y los factores internos de la empresa “La Laureñita”.
- Proponer un Plan de Marketing Estratégico con la finalidad de obtener un mejor rendimiento tanto en la parte administrativa como en la comercialización de los productos que ofrece la empresa.

El deseo es conseguir que el presente Plan Estratégico de Marketing para Horchata “La Laureñita”, se convierta en una guía e instrumento clave en el análisis estratégico de la gestión empresarial, siendo de esta manera un medio de acción no solo para directivos sino también para todo el personal que labora en ella y que les permita tomar decisiones bien fundadas y oportunas.

⁹ **FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La estructura del Plan Estratégico de Marketing para la Horchata “La Laureñita”, está conformado por pasos que se hacen necesarios para las necesidades y exigencias particulares de la empresa artesanal.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Proporciona un conocimiento del entorno en el que se desenvuelve la empresa de Horchata “La Laureñita”, es decir conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles por la empresa, conocer los factores y circunstancias que pueden afectar a la empresa y por ende al plan que se implemente.

Dentro del Diagnóstico Situacional de la empresa artesanal, hemos realizado dos diagnósticos: diagnóstico interno o microentorno y diagnóstico externo o macroentorno.

DIAGNÓSTICO INTERNO

El análisis interno de la empresa proporciona información cualitativa importante para el Plan de Marketing, con el cual se pretende tomar importantes decisiones, también abarca información respecto a la organización de la empresa (misión, visión, objetivos empresariales,

recursos humanos, recursos financieros, recursos técnicos), línea de productos, servicios y clientes.

Razón Social

La razón social es: ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PLANTAS MEDICINALES LA LAUREÑITA.

Antecedentes

La Asociación Artesanal de Plantas Medicinales La Laureñita que pertenece a la parroquia Lauro Guerrero junto a Catacocha; ésta organización tiene sus inicios el 07 de febrero de 2004. Se inició con una personería jurídica reuniendo un grupo de personas de la localidad con el propósito y el afán de formar una organización, tomando en cuenta siempre las especias medicinales con los que se iba a trabajar, su economía no era muy estable pero nunca se perdió las esperanzas de fabricar las horchatas. Para su funcionamiento se inicia el trámite para la personería jurídica; el 25 de mayo del 2004.

Se contó con una organización de 46 socios que eran al principio, de éstos fallecieron 3 personas y 14 se retiraron, quedando 29 socios;

tomando en cuenta que la mayoría de los socios son mujeres de la tercera edad y 4 varones.

Al inicio se elaboraba la Horchata manualmente y el secado con ayuda solar; el cual no era muy conveniente, luego para mejorar la producción se solicitó la ayuda de PROLOCAL (Programa de Reducción de la Pobreza y Desarrollo Local Rural) que pertenecía al “Ministerio de Bienestar Social” trabajando durante 2 años, luego PROLOCAL cambia de nombre a PRODER (Programa de Desarrollo Rural Territorial), logrando en esta fase de transición conseguir los recursos técnicos que eran necesarios para el desarrollo del proyecto y los recursos de la planta física.

En este apoyo también participa el Municipio de Catacocha, Junta Parroquial y la colaboración de todos los socios de mano de obra. Desde ese entonces se han venido desarrollando proyectos de fortalecimiento organizativo apoyados por el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social).

Situación Legal

La Asociación Artesanal de Plantas Medicinales La Laureñita, fue creada mediante Resolución #. 04-0133 de fecha 25 de mayo del 2004, por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad

MICIP como una persona de derecho privado con fines de industrialización Artesanal, con sujeción a lo dispuesto en el título primero del libro primero Código Civil ecuatoriano y a lo establecido en el presente estatuto; procede a dictar el presente Reglamento Interno de la Asociación Artesanal de Plantas Medicinales La Laureñita, fijando como sede principal en la parroquia Lauro Guerrero, cantón Paltas, provincia de Loja, con intereses y aspiraciones comunes¹⁰.

MISIÓN Y VISIÓN

Misión

Fomentar la capacitación de los socios de la ASAPLAMELL, incentivando la presencia de jóvenes y propiciar el mejoramiento de la producción de plantas medicinales con miras a mejorar las condiciones de vida.

Visión

La ASAPLAMELL en el año 2012, tiene socios capacitados, y un nivel de producción que le permite tener un mercado estable acorde a las inversiones tecnológicas.

¹⁰ Reglamento interno de la Asociación/Página 1 de 6

Objetivos de la ASAPLAMELL¹¹

- Selección, clasificación y acopio de Plantas Medicinales para la elaboración artesanal de la Horchata y su comercialización.
- La Asociación desarrollará actividades de procesamiento industrial y comercialización de todas las especies componentes de Horchata, con presentación de té de las especies aromáticas, tales como: cedrón, menta, hierba luisa, toronjil, entre otras.
- Gestionar el financiamiento para los proyectos de desarrollo de pequeña industria y artesanales de la organización y las comunidades campesinas de la zona.
- Organizar ferias y exposiciones de los productos elaborados por la Asociación dentro y fuera del Ecuador.
- Fomentar la creación de almacenes y puntos de ventas de nuestros productos.
- Evitar las prácticas de especulación promovida por los intermediarios.
- Se desarrollará programas de bienestar social que mejoren las condiciones de vida de los asociados y más personas de la localidad.
- Colaborar con todos los organismos públicos y privados cuyos fines se identifiquen con nuestros propósitos.

¹¹ Estatuto codificado de la ASAPLAMELL de conformidad con el Acuerdo Ministerial N°101300 de fecha 13 de diciembre de 2010.

- Acudir al Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, a fin de obtener los beneficios que otorgan las diferentes Leyes de Fomento.
- La ASAPLAMELL desarrollará actividades artesanales y de pequeña industria, entre otras.
- Los demás que establezcan el estatuto o la Asamblea General.

Organización estructural – funcional¹²

DE LOS ORGANISMOS DIRECTIVOS

Art. 12.- Los organismos Directivos de la Asamblea son:

- a) La Asamblea General.
- b) La Junta Directiva; y
- c) Las omisiones que posteriormente se crearan.

¹² Estatuto codificado de la ASAPLAMELL de conformidad con el Acuerdo Ministerial N°101300 de fecha 13 de diciembre de 2010.

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 13.- La Asamblea General es el máximo organismo y sus decisiones deberán ser acatadas por todos los socios, aun cuando no hubiesen concurrido a ella.

Art. 14.- Las Asambleas Generales ordinarias se efectuarán una vez trimestralmente, y las extraordinarias, cuando lo convoque el Presidente, a solicitud del Directorio, o a pedido de por lo menos la tercera parte de los socios activos; quienes solicitarán por escrito y suscribirán el documento con la indicación de los asuntos a tratarse.

Art. 15.- La Asamblea General se constituirá con la asistencia de la mitad más uno de todos los socios, en caso de no tener quórum reglamentario, la Asamblea General se constituirá una hora después con los socios asistentes, y sus resoluciones serán aplicables a todos los socios.

Art. 16.- SON FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL:

- a) Aprobar el Estatuto de la ASAPLAMELL y considerar sus reformas, previo informe de la Junta Directiva.
- b) Considerar los informes presentados por la Junta Directiva; y comisiones.

- c) Aprobar el presupuesto.
- d) Fijar la cuota de ingreso y las cuotas ordinarias y extraordinarias.
- e) Aprobar o negar el ingreso de los socios honorarios, previo informe de la Junta Directiva.
- f) Sancionar a los socios que hubiesen incurrido en faltas, de acuerdo a lo establecido en el art 10 y 11.
- g) Autorizar gastos por más de trescientos dólares americanos.

DE LA JUNTA DIRECTIVA

Art. 17.- LA JUNTA DIRECTIVA ESTÁ INTEGRADA POR:

- a) Presidente/a
- b) Vicepresidente/a
- c) Secretario/a
- d) Tesorero/a
- e) Sindico/a
- f) Tres vocales principales
- g) Tres vocales suplentes

Art. 18.- La Junta Directiva durara dos años en sus funciones, y sus miembros podrán ser reelegidos para el mismo cargo y para igual período, a juicio de la Asamblea General.

Art. 19.- La Junta Directiva se reunirá cada mes en forma ordinaria; y, extraordinariamente, cuando convoque el Presidente o a solicitud de tres de sus miembros.

Art. 20.- SON FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA:

- a) Elaborar el programa anual de actividades, en concordancia con los objetivos de la organización.
- b) Ejecutar las resoluciones de la Asamblea General.
- c) Elaborar el temario de las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General.
- d) Velar por el cumplimiento de los Estatutos y reglamentos vigentes.
- e) Expedir los reglamentos internos que fueren necesarios.
- f) Conformar los comités y comisiones que creyeren conveniente.
- g) Presentar a consideración de la Asamblea General los proyectos de reforma de los Estatutos de la ASAPLAMELL.
- h) Aprobar el ingreso de nuevos socios.
- i) Autorizar gastos hasta trescientos dólares americanos.
- j) Las demás que señalen los estatutos o establezca la Asamblea General.

DE LAS FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Art. 21.- Son funciones del Presidente:

- a) Representar legalmente a la ASAPLAMELL.
- b) Convocar a las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- c) Legalizar conjuntamente con el secretario/a, las actas de las sesiones de Asamblea General y la Junta Directiva.
- d) Supervisar el cumplimiento de las actividades encargadas a las comisiones o comités.
- e) Dirimir con su voto en los casos que corresponda.
- f) Velar por la correcta utilización de los recursos financieros.
- g) Autorizar los gastos programados.
- h) Presentar informes a la Asamblea General, de todas las actividades desarrolladas por la Junta Directiva, por lo menos dos veces al año.
- i) Presentar el presupuesto anual de la ASAPLAMELL a consideración de la Asamblea General.
- j) Autorizar gastos, hasta por cien dólares americanos.

- k) Al final de su gestión, presentar por escrito un informe de la Asamblea General y a la Directiva en cada sesión, informando las actividades realizadas, y las decisiones tomadas y actuadas.
- l) Obtener el Ruc de la Asociación y enviar copia al MIPRO¹³ conjuntamente con el informe de actividades y su financiamiento.
- m) Remitir al ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, dentro de los primeros quince días del mes de Enero de cada año, un informe ejecutivo de las actividades de la Asociación, con el detalle de las fuentes de financiamiento.
- n) Notificar periódicamente al MIPRO, sobre el ingreso y salida de socios y mantener actualizada la Nómina de los socios de la Asociación.
- o) Una vez que ha cumplido con todas las obligaciones en el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO esto es la Aprobación del Estatuto, registro de socios y directiva, obtener el registro único de Contribuyentes; tendrán que actualizar todos los datos de la Organización Civil en la página Web www.sociedadcivil.gov.ec (RUOSC¹⁴) y después de esto solicitar la ACREDITACIÓN respectiva; y,
- p) Las demás que señale la Ley, el Estatuto y los reglamentos.

¹³ **MIPRO:** Ministerio de Industrias y Competitividad del Ecuador

¹⁴ **RUOSC:** Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil

Art. 22.- SON FUNCIONES DEL VICEPRESIDENTE:

- a) Subrogar el Presidente en su ausencia, temporal o hasta que dure su periodo.
- b) Colaborar con el Presidente en el cumplimiento de las funciones a él encomendadas; y ,
- c) Las demás que le asigne la Junta Directiva.

Art. 23.- SON FUNCIONES DEL SECRETARIO/A:

- a) Actuar en las sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- b) Llevar las actas de las sesiones de la Asamblea General y de la junta Directiva y legalizarlas con su firma.
- c) Asistir al Presidente para el cumplimiento de las normas procedimientos estatutarios y reglamentarios.
- d) Realizar el seguimiento de las resoluciones en todas las reuniones de la Asamblea General e informar sobre su grado de cumplimiento.
- e) Además tendrá voz y voto.

- f) Mediante la correspondiente Acta de Entrega – Recepción, entregar al Secretario electo, el archivo con todos los documentos que estuvieron bajo su responsabilidad; y,
- g) Las demás que le asigne la Junta Directiva.

Art. 24.- SON FUNCIONES DEL TESORERO:

- a) Asistir a todas las sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- b) Elaborar conjuntamente con el Presidente la programación presupuestaria.
- c) Presentar a la Junta Directiva informes relacionados con el movimiento económico de la Asociación, cuando la Junta Directiva o la Asamblea General lo solicite.
- d) Ejecutar los gastos programados de acuerdo a las normas de control financiera.
- e) Llevar el registro contable de las cuentas mensuales, cuotas extraordinarias, multas, e ingresos por otros conceptos, del manejo presupuestario.
- f) Solicitar al Presidente el visto bueno y legalizar el movimiento de cuenta de ahorros, cheques y demás documentos contables; y,

- g) Mediante la correspondiente Acta de Entrega- Recepción, entregar al tesorero electo, todos los documentos y valores que estuvieron bajo su responsabilidad.

Art. 25.- SON FUNCIONES DEL SÍNDICO:

- a) Defender los intereses de la ASAPLAMELL y asesorar legalmente a los organismos directivos en el cumplimiento de los estatutos y reglamentos; y,
- b) Asistir al Presidente en la observancia de los aspectos legales estatutarios y reglamentarios.

Art. 26.- SON FUNCIONES DE LOS VOCALES PRINCIPALES:

- a) Asistir a las reuniones de la Junta Directiva, discutir y resolver sobre asuntos presentados.
- b) Presidir las comisiones que la Junta Directiva, que les asigne para el cumplimiento de los objetivos de la Asociación; y,
- c) Las demás que le asigne la Junta Directiva.

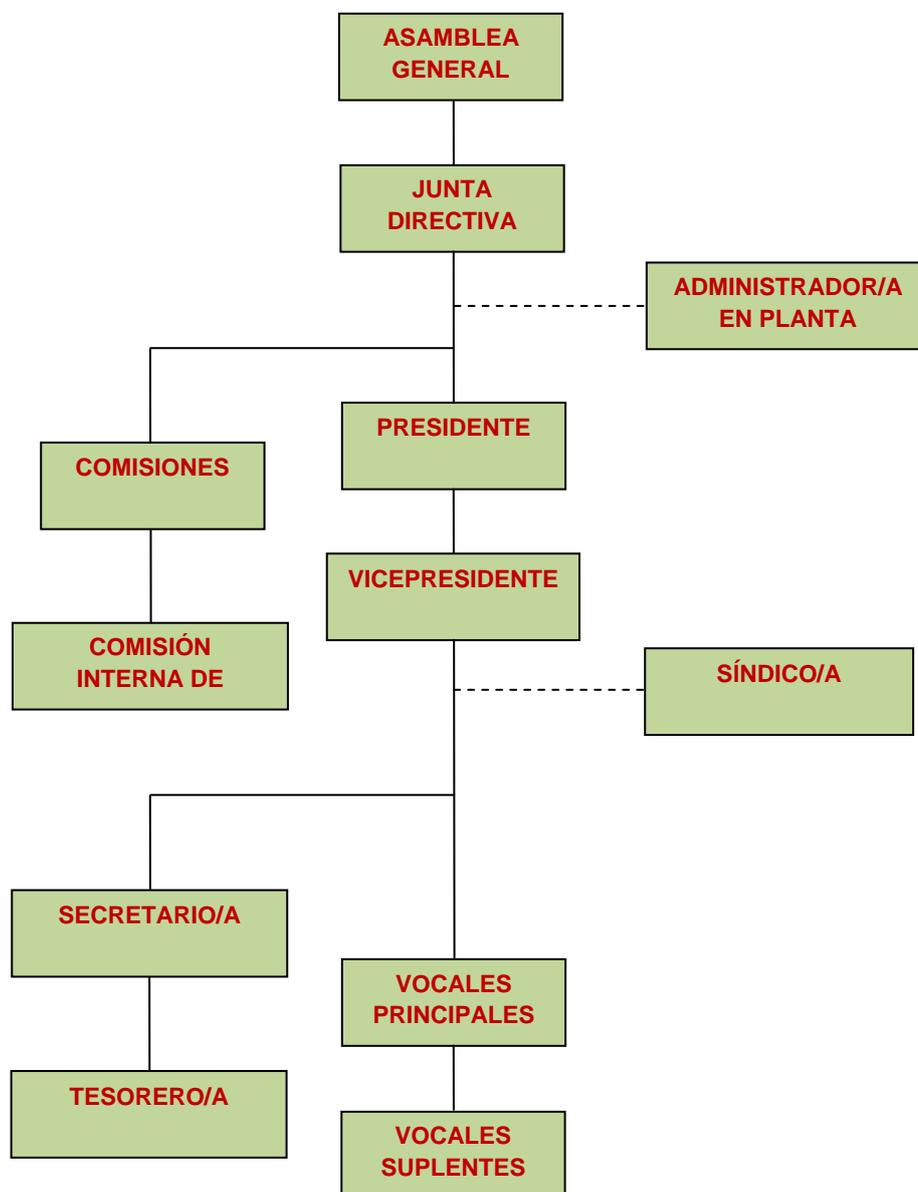
Art. 27.- SON FUNCIONES DE LOS VOCALES SUPLENTE:

- a) Subrogar a los vocales principales respectivos en sus ausencias; y,
- b) Las demás que le asigne la Junta Directiva.

Art. 28.- Todos los miembros de la directiva, tendrán voz y voto en las sesiones de la Junta Directiva y Asamblea General.

Organigrama orgánico – funcional

Contar con un organigrama orgánico – funcional es vital para el desarrollo y buen funcionamiento de una empresa. La empresa de Horchata “La Laureñita” no cuenta con un organigrama definido, por lo cual se procedió a elaborarlo, para lo cual se basó en la información antes recaudada.

Gráfico N° 1. ORGANIGRAMA Orgánico - Funcional

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

Línea de Producto

La Horchata se constituye en el producto de la empresa, es el resultado del esfuerzo que se ofrece al mercado para satisfacer las necesidades de consumo – medicina natural para los clientes.

Es importante analizar el producto, para establecer en lo posterior estrategias adecuadas que permitan mejorarlo y orientarlo hacia nuevos mercados o segmentos de acuerdo a sus características y condiciones.

Características generales del producto

Funda

Nombre: HORCHATA LA LAUREÑITA

Presentación: Fundas de Polipropileno

Tamaño: 20,00 cm alto x 14,00 cm ancho

Peso neto: 32 gramos

Rendimiento: 4 litros de bebida



Anverso



Reverso

Origen

La HORCHATA en nuestro medio proviene del quichua que significa agua que cura o agua de remedio, es un producto tradicional del Sur del Ecuador en especial de la provincia de Loja, la mezcla de estas plantas aromáticas da una bebida refrescante que se puede beber caliente o fría.

Propiedades

La Horchata se prepara por infusión de las hojas, frutos y flores de casi cualquier planta comestible. Esta infusión tiene propiedades estimulantes o relajantes así como también propiedades curativas medicinales tales como: Diurética energizante, anti-estres, tónico cerebral, digestivo, etc.

Composición

La Horchata tradicional lojana, está compuesta por 30 plantas medicinales aromáticas, estas son las siguientes:

Tabla N° 1. Composición de la Horchata

Planta	Nombre científico
Albahaca	Ocinum basilium L.
Ataco	Amaratus quitensis L.
Begonias	Begonia sp.
Borraja	Borago officinalis L.
Cadillo	Cenchrus pungens HBK
Canela	Cinnaminum sp.
Cedrón	Lippia citiodora Lieberm.
Claveles	Dianthus caryophyllus L.
Cola de caballo	Equisetum bogotense HBK
Congona	Peperomia sp.
Cucharillo	Adiantum concinnum Willd. Ex HBK.
Escancel	Aerva sanguinolenta Forssk.
Gramma dulce	Cynodon daytylon L.
Hierba luisa	Cymbopogon citratos DC
Hoja de naranja	Citrus aurantium L.
Linasa	Linum usitatisimum
Llantén	Plantago major L.
Malva blanca	Althea officinalis L.
Malva esencia	Malva sp.
Malva goma	Malva sp.

Malva olorosa	Pelargonium odoratissimum Ait.
Manzanilla	Matricaria chamomilla
Menta	Mentha piperita L.
Orégano dulce	Origanum vulgare L.
Pena – pena	Fucsia loxense
Pimpinela	Pimpinella aromática Bert.
Rosas	Rosa sp.
Shullo	Oenothera sp.
Toronjil	Melissa officinalis L.
Violeta	Viola adorata L.

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

PROCESOS

Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor¹⁵.

¹⁵ **Definición de Procesos de Producción:** <http://definicion.de/proceso-de-produccion>

Para tener un producto terminado, Horchata “La Laureñita” necesita de 48 horas para tener un producto (funda) lista para comercializarse:

Tabla N° 2. Tiempo/Hora en Procesos

Proceso	Tiempo/Horas
1. Recepción de la materia prima	4 H
2. Selección	6 H
3. Lavado	6 H
4. Secado	8 H
5. Enfundado	24 H
Total de Horas	48 H

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

A continuación, presentamos un desagregado del proceso en 3 fases:

1. Selección y arreglo de la Materia Prima
2. Secado de Materia Prima
3. Enfundado

Tabla N° 3. Procesos

PROCESO	SUBPROCESO	
1. SELECCIÓN Y ARREGLO DE MATERIA PRIMA	Preselección y secado	<p>La materia prima se selecciona desde el huerto, aquí se escoge las plantas que se cosecharán para vender a la empresa de acuerdo a la calidad establecida, una vez cosechadas se procede a lavarlas; ya sea con abundante agua para quitar la tierra, o; dejando en tanques de agua para que la suciedad se sedimente.</p> <p>Hay que recalcar que algunas plantas no se lavan como es el caso de flores (rosas, claveles, pena pena, begonias) y el ataco, debido a que estas plantas con el contacto del agua se marchitan rápidamente.</p>
	Ecurrido	<p>El escurrido se realiza primero dejando las ramas y hojas de los tongos de plantas lavadas hacia abajo (toda la noche), luego si aún hay exceso de agua se extienden las plantas sobre plásticos para que la exposición al sol seque aquellas partes que no se lograron secar en el primer escurrido.</p>

PROCESO	SUBPROCESO	
	Arreglado	<p>Una vez escurrido el producto se procede a arreglarlo; esto consiste en seleccionar la materia prima, eliminando hojas, tallos, flores secas o enfermas, también aquellas que presentan ataque de plagas, luego se procede a picar los tallos y las hojas de las plantas que lo requieren como son: Hierba luisa, Shullo, Manzanilla, Congona, Cedrón y Cadillo.</p> <p>El proceso descrito anteriormente lo hacen las socias y socios de la empresa en sus hogares y también las trabajadoras de la empresa cuando se adquiere materia prima de otros proveedores.</p>
	Recepción de Materia prima e Inspección	<p>Antes de proceder a pesar la materia prima para adquirirla se hace una preselección, con la finalidad de que el producto comprado cumpla con los requisitos de calidad y sobre todo, que no contenga agua en exceso, en el caso, que las plantas estén húmedas se procede a repetir el escurrido y arreglado.</p>
	Pesado y registrado	<p>Con la ayuda de una balanza digital se pesa la materia prima seleccionada que cumpla los criterios de calidad y</p>

PROCESO	SUBPROCESO	
		a registrar su peso para su adquisición y el correspondiente pago.
	Adquisición de la Materia Prima	Las 33 especies de plantas que constituyen la materia prima se compran individualmente ya que cada una tiene diferente peso y precio de acuerdo a una tabla de precios prefijada por la empresa.
	Almacenamiento	Una vez adquirida la materia prima se enfunda cada especie por separado para almacenarlo por un tiempo no mayor de 24 horas, hasta que pase a la fase de secado.
2. SECADO DE MATERIA PRIMA	Inspección	Para verificar el buen estado de la materia prima verde se realiza una inspección antes del secado, repitiéndose los pasos preselección, lavado, arreglado si se cree necesario hasta obtener un producto verde de calidad.
	Secado e inspección	Una vez verificado que la materia prima verde cumple con los requisitos de calidad, se coloca en las

PROCESO	SUBPROCESO	
		<p>canastillas de secado, las 33 especies por separado formando capas uniformes y delgadas. Dependiendo del grado de humedad del producto, el tiempo de secado requerido es de 24 a 48 horas hasta perder del 86 al 90% de humedad.</p> <p>En este proceso se hace inspección y se revuelve el producto cada 4 horas, con la finalidad que la materia prima se seque de forma homogénea. Los tiempos de secado en el invierno se incrementan de un 30 a 40%.</p>
	Ensaquillado	<p>Una vez obtenida la materia prima seca, para evitar el rehidratado del producto durante el almacenamiento, se lo guarda directamente en envases de polipropileno con 10 Kg. El almacenamiento de la materia prima seca se lo realiza hasta proceder al enfundado, cuidando siempre de utilizar el producto con mayor tiempo de guardado, se utiliza fundas de papel para este proceso</p>

PROCESO	SUBPROCESO	
		ya que se cuenta con una bodega revestida del mismo material para ensaquillar, este producto procesado permanece en bodega hasta proceder al enfundado.
	Pesado y registrado	Una vez ensaquillado el producto se procede a pesarlo para saber el ingreso y egreso con fecha. Estos valores se los anota en el registro de producción diario.
	Almacenamiento	El almacenamiento de la materia prima seca se lo realiza hasta proceder al enfundado, cuidando siempre de utilizar el producto con mayor tiempo de guardado.
3. ENFUNDADO	Inspección	<p>Antes de enfundar se procede a realizar un control de calidad del producto seco, eliminando impurezas.</p> <p>Este secado final se hace necesario en invierno ya que por la humedad relativa del ambiente hace que las plantas se hidraten nuevamente, para esto se colocan</p>

PROCESO	SUBPROCESO	
		los saquillos con materia prima seca sobre los secadores, la noche anterior al enfundado y de esta manera se garantiza que el producto este seco de acuerdo a la norma de calidad de la empresa.
	Enfundado y pesado	Para enfundar se procede a distribuir cada especie medicinal en gavetas plásticas con la finalidad de facilitar la dosificación del producto y el pesado por funda.
	Sellado	Una vez realizado el enfundado se procede a eliminar el aire de las fundas y a cerrar herméticamente cada funda con la ayuda de una selladora manual.
	Etiquetado	Con la finalidad de hacer constar la información de: lote de producción, fecha de elaboración y vencimiento, se etiqueta cada funda manualmente con la ayuda de una preciadora.
	Registro	Para llevar un control de producción se registra al final de la jornada, la producción diaria de: materia prima

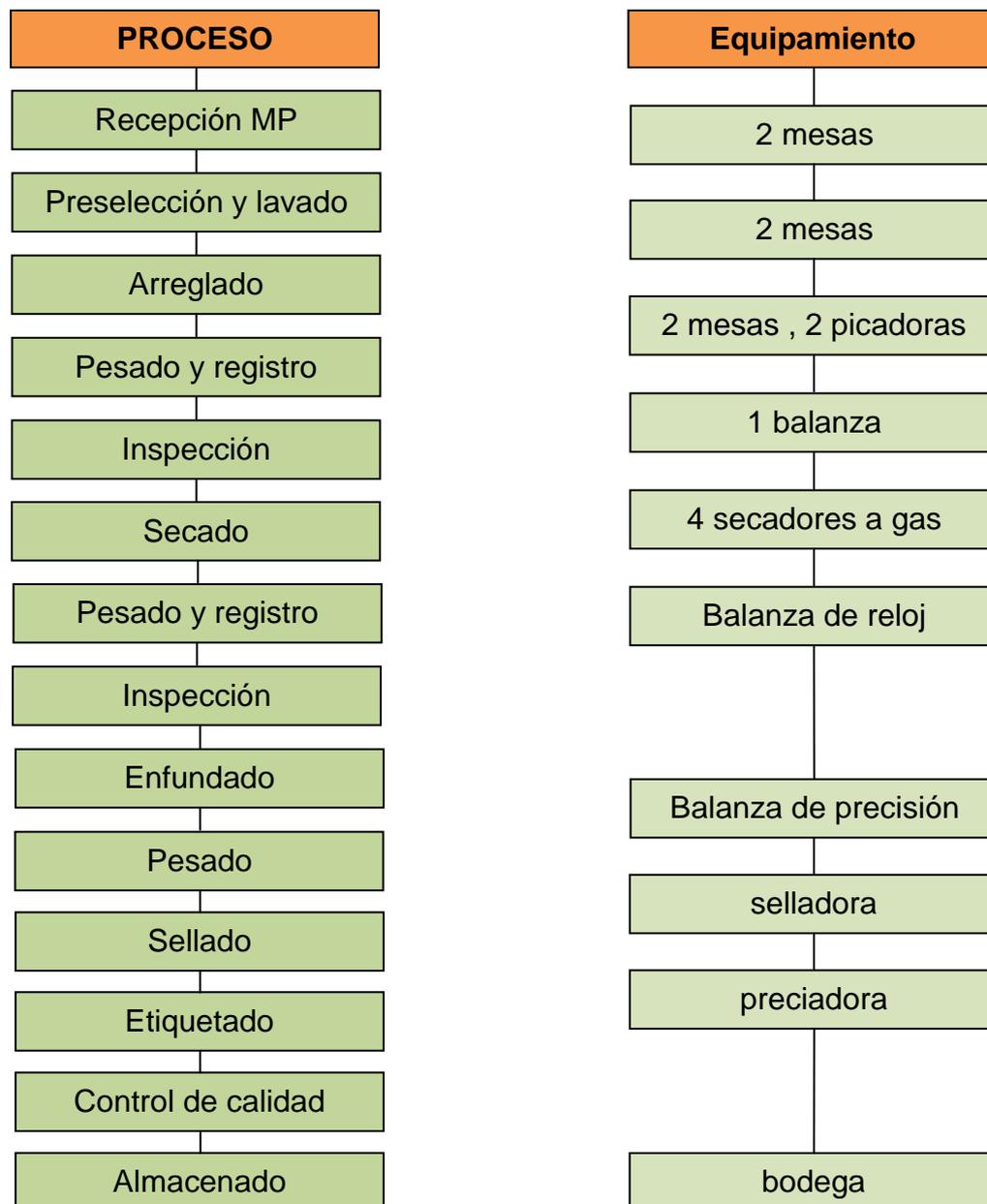
PROCESO	SUBPROCESO	
		verde adquirida, materia prima seca obtenida y la cantidad de fundas de horchata.
	Inspección (control de calidad)	Durante la jornada de trabajo se realiza un control de calidad de cada funda en cuanto a su sellado y al final de la jornada análisis organoléptico del producto preparado y un control para verificar que se cumpla con las especificaciones del envase para preparar la Horchata.
	Almacenamiento	El almacenamiento también se realiza en saquillos de polipropileno empacando hasta 400 fundas de Horchata, las mismas que se almacenan hasta su comercialización.

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

Resumen del proceso de producción y la maquinaria utilizada en la Elaboración de Horchata “La Laureñita”

Gráfico N° 2. Resumen del proceso y maquinaria



Fuente: ASAPLAMELL
Elaboración: El Autor

Cientes

Es importante definir los clientes con que cuenta Horchata “La Laureñita”, ya que me permitirá conocer su mercado actual y establecer estrategias que permitan captar más clientes y mantener los ya existentes.

Tabla N° 4. Producción de Horchata

Producción fundas de Horchata	
Diaria	200
Mensual	6000
Anual	72000

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

Tabla N° 5. Producción de Horchata/Cientes

Comercialización fundas de Horchata mensual		
Cientes	N° de fundas	%
Mayoristas	3960	66,00
Minoristas	1150	19,17
Exterior	500	8,33
Venta Directa	330	5,50
Producción sobrante	60	1,00
Total	6000	100,00

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

Estudios realizados sostienen que la empresa cuenta con cuatro clases de clientes:

- **Clientes Mayoristas:** el 66,00% se vende a través de mayoristas, es decir aquellos que le compran a la empresa 3960 fundas mensuales y distribuidos de la siguiente manera:
 - En la ciudad de Loja Mercamax, Romar, Hipervalle, Mercatone.
 - En autoservicios de las ciudades de: Catacocha, Cuenca, Riobamba, Quito, Santo Domingo, Machala, Alamor y Arenillas.

- **Clientes Minoristas:** otro grupo de compradores, son las bodegas pequeñas de la ciudad de Loja y puestos de Mercado que adquieren un 19,17% que corresponde a 1150 fundas mensuales.

- **Clientes del Exterior (USA):** un 8,33% de la producción mensual se va hacia los Estados Unidos que corresponde a 500 fundas. La logística de transportación es vía Courier para satisfacer la demanda de compatriotas lojanos en Nueva York.

- **Clientes Venta Directa:** el 5,50% de la producción se vende directamente al consumidor; es decir, se la comercializa en la misma planta de producción y que corresponde a 330 fundas mensuales.

- **Producción sobrante:** existe producción no comercializada, la misma que equivale al 1,00% que corresponde a 60 fundas de la producción mensual (producción sobrante).

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Antes de determinar la cobertura que tiene la empresa, es necesario conocer los canales de distribución con los que cuenta, los cuales son encargados de distribuir, estos permiten establecer las cadenas para identificar los intermediarios existentes.

La información obtenida de los canales de distribución, servirá como punto de referencia previo a la investigación de mercado.

Tabla N° 6. Canales de Distribución

Comercialización fundas de Horchata mensual

Clientes	%
Mayoristas	66,00
Minoristas	19,17
Exterior	8,33
Venta Directa	5,50
Total	99,00

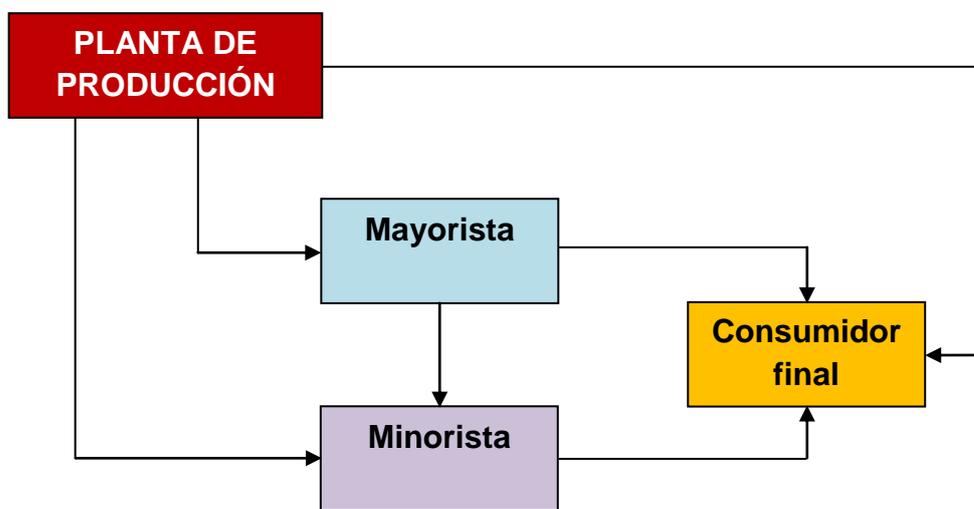
Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

En base a los clientes con que cuenta la ASAPLAMELL, a la información detallada y a fuentes secundarias, se elaboró las cadenas de distribución del producto, clasificándolas como: directas, cortas y largas.

En el caso de las cadenas directas no incluye a ningún intermediario, en las cortas se utiliza un intermediario y en las largas se utilizan dos o más intermediarios. Constituyéndose de esta manera el nexo entre el productor y el consumidor para cumplir con la función de distribución.

Gráfico N° 3. Canales de distribución



*Fuente: ASAPLAMELL
Elaboración: El Autor*

Recursos Financieros

Como siguiente punto dentro del análisis interno, se consideró mencionar los recursos financieros, puesto que es necesario conocer si la empresa cuenta con estos para poder ejecutar el plan.

De acuerdo a lo expresado por el presidente de la ASAPLAMELL, la empresa actualmente se encuentra estable financieramente, lo que ha permitido ampliar el nivel de producción y por ende el nivel de ventas.

No tiene ninguna obligación financiera con ninguna Institución Bancaria, sólo posee obligaciones con los proveedores de la materia prima, a los cuales siempre les ha cumplido de manera oportuna, lo que ha permitido mantener excelentes relaciones de trabajo durante estos años de funcionamiento, convirtiéndose esto en la mejor carta de presentación financiera de la empresa.

La evaluación presupuestaria y financiera que se realiza semestralmente les permite a los directivos analizar el estado actual de la empresa y tomar decisiones oportunas.

Recursos Técnicos

Otro punto importante que se considera son los recursos técnicos, estos permiten determinar si la empresa se encuentra acorde a las exigencias del mercado en cuanto a tecnología.

De acuerdo a lo que se ha podido observar en las visitas realizadas a las instalaciones de la empresa y a las reuniones mantenidas con el personal

de la empresa, se pudo conocer que esta carece de tecnología avanzada, equipos y programas que puedan ayudar a sistematizar los procesos manuales que los trabajadores los realizan diariamente.

ANÁLISIS EXTERNO (diagnóstico externo)

Dentro del análisis externo de la empresa se encuentran variables incontrolables tales como demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales; que hacen que la directiva de la ASAPLAMELL enfrente. Para la cual es sumamente importante analizar sus impactos en la empresa así como en el Plan Estratégico de Marketing que la empresa aplicará.

Análisis de la competencia

Para el desarrollo del análisis competitivo se pudo observar, y consumir el producto de algunas empresas que tienen representatividad en este segmento de productos, entre los cuales podemos mencionar: Horchata "ILE" y la Horchata "LA SUREÑITA". Además se realizó consultas a los principales personeros así como también a sus sitios Web; esto sirvió como referente para conocer cuál es la competencia, y cómo se está manejando en el mercado.

Competencia

Las principales empresas elaboradoras de Horchata que compiten con la Horchata “La Laureñita” son:

- **Horchata “ILE”**.- Es una empresa dedicada desde hace más de 40 años al procesamiento de condimentos naturales, ofreciendo además desde hace 10 años una variedad de Plantas Aromáticas medicinales. Su planta procesadora se encuentra ubicada en la Ciudad de Loja, cuenta con una cobertura tanto local, nacional e internacional. Los 12 componentes que mezclan para la elaboración de este producto son: Ataco, Esencia de Rosas, Flores, Malva Olorosa, Toronjil, Albahaca, Cola de Caballo, Manzanilla, Hierba Luisa, Menta, Congona, y Cedrón. Este producto se lo puede encontrar en 2 presentaciones: Funda de 75 g., Caja con sobres autofiltrantes (25 funditas con sobre – envoltura). Cabe recalcar que en ambas estas presentaciones el producto se encuentra de forma triturada y procesada. En la actualidad “ILE” tiene una producción mensual aproximada de 70909 unidades en su presentación funda; y, 106363 unidades en su presentación sobre - envoltura.
- **Horchata “LA SUREÑITA”**.- Es una pequeña empresa que abrió sus puertas en mayo de 2002, su planta procesadora se encuentra ubicada en el sector El Capulí Km. 4 ½, vía a Malacatos de la ciudad de

Loja. Su producto se encuentra constituido por 17 plantas aromáticas como son: ataco, escancel, menta, manzanilla, albahaca, cedrón, toronjil, malva olorosa, malva esencia, hierba luisa, cola de caballo, cadillo, cucharillo, llantén, borraja, shullo y linaza. La presentación de este producto es en hoja entera seca, se la puede encontrar en fundas de 32g. Cuenta con una cobertura muy definida especialmente a nivel local y nacional. Actualmente produce 110000 fundas mensualmente.

De acuerdo a la información que se adquirió, la Industria Lojana de Especerías "ILE" es la empresa de mayor producción aunque es necesario recalcar que la Horchata que ésta empresa produce es únicamente de manera triturada y procesada, mas no en forma entera y natural. Luego sigue la empresa SUREÑITA que aunque tiene poco tiempo en el mercado, ha sabido llegar al consumidor con su producto de hoja entera seca, esta se convierte en sí en la competencia directa de la Horchata "La Laureñita", puesto que ambas empresas ofrecen un producto con la presentación de hoja entera seca o deshidratada. Posteriormente en el estudio de mercado determinaremos la aceptación que tiene cada una de las empresas antes mencionadas en el mercado de la ciudad de Loja.

FODA DE LA COMPETENCIA

Teniendo como propósito realizar un análisis de la competencia que tiene la empresa Horchata “La Laureñita” en el mercado de la ciudad de Loja, se considera elemental elaborar un análisis FODA, es decir, examinar sus fortalezas y debilidades internas así como también sus oportunidades y amenazas externas. Esto permitirá organizar y evaluar la posición estratégica que poseen los competidores frente a la empresa de Horchata “La Laureñita”, además permitirá definir en lo posterior la ventaja competitiva de la empresa y planear estrategias que logren mantenerla.

Horchata de “ILE”

Fortalezas

- Ser líder en la producción de condimentos naturales.
- Capacidad de respuesta de la producción.
- Capacidad instalada disponible.
- Reconocimiento a nivel internacional.
- Lealtad de los clientes.
- Marca líder en el mercado consumidor.
- Constante innovación de productos.

- Sistema de distribución y ventas.
- Producto accesible en cualquier punto de venta.
- Precio competitivo.

Oportunidades

- Globalización /mercado exterior.
- Reducción de costos – competitividad.
- Inversión en el extranjero.
- Ventajas migratorias – exportación.
- Comercio electrónico.
- Facilidad de ingreso y aceptación de nuevos productos.
- Mercado de consumidores potenciales.

Debilidades

- Subestimación del porcentaje estimado para desechos de materia prima.
- No existe un manual de calidad en todas las áreas.
- Infraestructura limitada en producción de plantas / materia prima interna.
- Producción no continua, lo cual ocasiona desabastecimiento del producto en los diferentes puntos de venta.

- Producción de la horchata únicamente en forma triturada y no en hoja entera.
- Cultivo limitado de materia prima.
- Utilización de grandes cantidades de químicos y pesticidas en la producción de materia prima.
- Falta de coordinación inter-departamental.
- Diferentes objetivos entre socios.
- Desconocimiento del personal de recursos asignados al presupuesto para capacitación del personal.
- Dificultad de separación de funciones empresariales-familiares.

Amenazas

- Mercado informal - precios bajos.
- Implementación de comercializadoras por la Competencia.
- Desempleo por sueldos bajos.
- Desastres naturales en las zonas de invernaderos.
- Espionaje industrial, en la mayoría de las grandes empresas existen fugas de información acerca de los procesos y fórmulas que se aplican para determinados productos, así como también existe infiltraciones de personas interesadas en montar su propio negocio o empresa para luego convertirse en un competidor.
- Alianzas estratégicas de la competencia.

- Productos sustitutos como son las bebidas naturales a base de frutas y bebidas hidratantes y energizantes.
- Mercado informal de plantas medicinales aromáticas artesanales.
- Competencia líder en este segmento.
- Alto porcentaje de consumidores de productos que contienen preservantes.
- Tendencia por parte de los consumidores hacia los productos naturales-orgánicos.

Horchata LA SUREÑITA

Fortalezas

- Producto natural.
- Siembra y cultivo de su propia materia prima.
- Capacidad instalada disponible.
- Reconocimiento a nivel nacional.
- Utilización de tecnología Israelita.
- Campañas de publicidad masiva.
- Exportación del 10% de la producción a Europa y USA.
- Precio competitivo.

Oportunidades

- Crecimiento en ventas a nivel nacional.
- Patrocinar eventos tanto locales como nacionales.
- Mejorar la calidad del producto.
- Capacitación constante del personal.
- Incrementa la capacidad instalada de producción.
- Dar empleo a gente netamente lojana, puesto que es una empresa lojana y su planta procesadora - comercializadora se encuentra ubicada en esta ciudad.

Debilidades

- Poca cobertura a nivel regional y nacional.
- Falta de innovación de nuevos productos.
- No cuentan con infraestructura propia y adecuada.
- No ofrecen promociones constantes.
- Margen de utilidad reducido para los comerciantes (bodegas, autoservicios, tiendas).
- Poca inversión económica en el mantenimiento de invernaderos.
- No cuentan con departamento de ventas y comercialización.

Amenazas

- Cambios políticos y económicos del país.
- Competencia – precios, existen empresas que ofrecen productos similares a menor precio, esto hace que algunos consumidores opten por adquirir el producto de la competencia.
- Competencia – producto, en la actualidad se encuentran consolidándose algunas empresas que ofrecen el producto con escasa diferencia de características, lo cual hace que el producto de esta empresa no posea una ventaja competitiva en cuanto al producto y por ende los consumidores no pueden optar por consumir exclusivamente este producto.
- Productos sustitutos como son las bebidas naturales a base de frutas y bebidas hidratantes y energizantes.
- Desastres naturales.

Factores socioeconómicos

A continuación se detalla los factores socioeconómicos que afectan a la empresa Horchata “La Laureñita”. Para obtener estos datos fue necesario acudir a fuentes de información secundarias, como es el caso de INEC¹⁶, en donde se me facilitó información acerca de la población existente en la

¹⁶ **INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ciudad y provincia de Loja (tasas de crecimiento poblacional, analfabetismo, P.E.A¹⁷, P.E.I¹⁸.P.E.T.¹⁹, tasas de mortandad, etc.).

Así mismo, fue necesario realizar visitas a la Cámara de Comercio de Loja, el Gobierno Provincial de Loja GPL²⁰, Fundaciones, principales Bibliotecas de la ciudad; todas ellas contribuyeron con circulares, folletos, revistas, reportajes, etc., donde se encuentra información valiosa y necesaria para complementar estos análisis para la investigación.

Ambiente demográfico

Loja cuenta con una población de 448966 habitantes en la provincia, 214855 habitantes en el cantón y 170280 habitantes en la ciudad de Loja (parroquias Urbanas), esto según informes del VII Censo de población y VI de vivienda 2010 realizada por el INEC²¹.

A pesar del fenómeno migratorio el 1,15% es tasa de crecimiento de población que la ciudad de Loja y registrado en el último censo efectuado en el 2010 por INEC, este crecimiento poblacional da la oportunidad a la empresa de Horchata “La Laureñita” a incrementar sus ventas por el surgimiento de nuevos consumidores en esta ciudad.

¹⁷ **PEA:** Población Económicamente Activa

¹⁸ **PEI:** Población Económicamente Inactiva

¹⁹ **PET:** Población en Edad de Trabajar

²⁰ **GPL:** Gobierno Provincial de Loja

²¹ <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>

Ambiente económico

En la provincia de Loja, sus habitantes se han dedicado por varios años a realizar actividades como: labrar la tierra y a la crianza de animales. Aquí se cultivan productos como la caña de azúcar, café, cebada, avena, hortalizas, patata, yuca, entre otros productos. En cuanto crianza de animales se refiere tanto a bovinos, porcinos y aves; proporcionando así carne, leche, huevos, queso, mantequilla, manteca, etc.

En cuanto a la ciudad de Loja, a pesar de los desajustes económicos, ha logrado un crecimiento económico gracias a la influencia turística y remesas de migrantes, así como también a la mano de obra que proporcionan los emigrantes que se han visto obligados a dejar los campos para habitar la ciudad en busca de mejores días. De esta manera beneficia a la empresa ya que los ciudadanos pueden acceder y adquirir el producto, incluso el producto es enviado por los familiares a las personas que se encuentran fuera del país.

De esta manera la empresa de Horchata “La Laureñita” tiene grandes posibilidades de incrementar su producción, ampliar su mercado y maximizar sus ventas.

Ambiente natural

Loja es rica en recursos naturales y está considerada como uno de los centros más importantes de biodiversidad del país, sus atractivos tanto en flora y fauna así como su clima puro y majestuoso; han hecho que esta ciudad se vea visitada por un sinnúmero de turistas. Además Loja cuenta con reconocimientos internacionales como son: Ciudad Ecológica, Primer premio en Participación Ciudadana, Primer premio como Ciudad Saludable. Así mismo cabe recalcar que Loja es la primera ciudad del Ecuador en implementar el Proyecto de Gerencia Integral de Desechos Sólidos o más conocido como reciclaje de basura.

Su suelo es rico en yacimientos tanto de oro, plata, cobre y hierro, en cuanto a sus atractivos bosques vírgenes se puede citar los siguientes: Parque Nacional Podocarpus, Bosque Petrificado de Puyango, Bosque del Villonaco, Parque de Nangaritzta, el conocido Valle de la Longevidad, entre otros.

Como se demuestra; se hace necesario tanto para productores y consumidores de plantas medicinales aromáticas, adquirir insumos de origen natural, previniendo justamente enfermedades como: problemas de riñones, pulmonares, digestivos, enfermedades del sistema nervioso, etc. que se las padece como consecuencia de la utilización de productos

químicos y artificiales. Además, la preparación y utilización de abonos orgánicos también ayuda para la conservación y descontaminación del medio ambiente.

Ambiente tecnológico

Es importante destacar el hecho de que si bien, por un lado la modernidad ha cerrado puertas a la producción microempresarial porque la ha ahogado con la tecnología y el uso masivo de químicos y plástico, no es menos cierto que ella misma le abre nuevas oportunidades, allí donde la saturación de lo artificial reclama la presencia de lo natural.

Pero, si bien es cierto que en la actualidad la mayoría de alimentos se encuentran de una manera procesada e industrializada, cambiando así las características primarias del alimento inicial, como es el caso específico de las Horchatas, que en algunos casos emplean menos materia prima natural y más materia artificial como los conocidos colorantes, aromatizantes y preservantes. También es cierto que la tecnología se hace necesaria para emprender nuevos caminos hacia la competencia, sea cual sea la necesidad de emplear tecnología, no se debe jugar con la vida humana fabricando productos que sean remunerativos para su dueño y perjudiciales o mortales para el consumidor.

La empresa de Horchata “La Laureñita”, utiliza tecnología como son los calentadores a gas, únicamente para acelerar el proceso de deshidratación de las plantas, más no para cambiar las propiedades de las mismas, además la empresa utiliza una prensadora manual y etiquetadora manual que sirven tanto para sellar como para etiquetar las bolsas que contienen a la horchata. Sin que esto represente una amenaza para la salud del consumidor.

Ambiente político

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

Horchata “La Laureñita” no es la excepción, también se ve perjudicada por la inestabilidad con la que el país se enfrenta, sin que esto permita su crecimiento como empresa puesto que existen riesgos de inversión y una gran incertidumbre en cuanto el manejo de dineros en las Instituciones Financieras Ecuatorianas.

Ambiente cultural

Loja, la ciudad Hidalga, guardiana de la integridad nacional, ciudad castellana y cultural, cuna de artistas; es sin duda alguna la ciudad que más aportaciones a brindado a la cultura del País.

Cuenta con dos universidades reconocidas de Educación Superior, proyectándose a una vasta cultura de la provincia en el entorno nacional. Así mismo, la labor desarrollada en el campo artístico – musical por el Conservatorio de Música “Salvador Bustamante Celi” a permitido formar a nuevos y reconocidos artistas que llevan la música y el arte en sus venas.

La basílica del Cisne, tradición de fe religiosa, también se hace presente en la cultura Loja; congregando a peregrinos de todo el país y visitantes de los países vecinos.

Otra muestra de integración cultural, es la tradicional Feria de Integración Fronteriza de Loja, que todos los meses de septiembre de cada año cobija a los artesanos, comerciantes y artistas tanto Ecuatorianos como Peruanos y Colombianos para hacer de esta feria una fiesta religiosa, cultural y sobre todo de hermandad y confraternidad.

Y si de tradición popular hablamos, el consumo de Horchata, conocidas también como “agua de remedio” o “agua de vieja”, representa a un gran

sector cultural y económico de Loja. Específicamente la empresa de Horchata “La Laureñita” se beneficia con este tipo de actos de intercambio cultural, para dar a conocer su producto y lograr consolidar vínculos comerciales tanto internos como externos.

Mercado Total

El mercado total de la empresa corresponde a las 42570 familias de la población de la ciudad de Loja (población estimada para determinar la muestra en la investigación de mercado).

De acuerdo a la visión de la empresa con respecto a ampliar su cobertura en la región sur del país, tomamos como mercado total de la empresa la población de la ciudad de Loja, la cual representa al total de familias que tendrían la necesidad de consumir Horchata “La Laureñita”.

Mercado Potencial

El mercado potencial es el conjunto de familias que son de interés para la empresa de la ASAPLAMELL, es decir el número máximo de clientes a los que la empresa puede dirigir su oferta y que están disponibles para todas las empresas de insumos que distribuyen Horchata en la ciudad de Loja (competencia).

Basándose en la visión de la empresa de ampliar su mercado cubriendo a largo plazo la región sur del país, hemos considerado como su mercado potencial:

- Tiendas de los barrios de la ciudad de Loja a los cuales todavía la empresa no cubre, con la finalidad de afianzar el posicionamiento actual. Para ello se distribuirá 200 fundas diarias (4 parroquias * 10 puntos de venta en cada parroquia * 5 fundas que se distribuirá en cada punto de venta), generando ingresos aproximados de \$80 dólares diarios (200*\$0.40 ctvs.); \$2400 dólares mensuales (\$80 usd.*30 días); y, \$28800 dólares anuales (\$2400 * 12 meses).
- Apertura de comercios en la ciudad de Loja para atraer nuevos clientes que consuman el producto (cafeterías, restaurantes, hoteles, hosterías, etc.), generen ingresos y permitan financiar el producto, así mismo crear nuevos canales para la distribución de la Horchata.

Cabe recalcar que la empresa produce actualmente un total de 6000 fundas mensuales, de las cuales el 99% de la producción es comercializada y el 1% de la producción no es comercializada (es sobrante). Por lo tanto para cubrir su mercado potencial la empresa

tendrá que producir adicionalmente 140 fundas diarias (para cubrir las tiendas de las 4 parroquias urbanas de la ciudad de Loja), lo que representa un incremento del 70% en la producción.

Tabla N° 38. Producción mensual

Producción mensual	%	Número de fundas
Comercializada	99,00	5940
No comercializada	1,00	60
TOTAL	100,00	6000

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

Mercado Meta

Mercado Meta es el conjunto de personas que la empresa desea atacar en primera instancia, dentro de su mercado potencial.

Para la empresa es importante a mediano plazo considerar como su mercado meta:

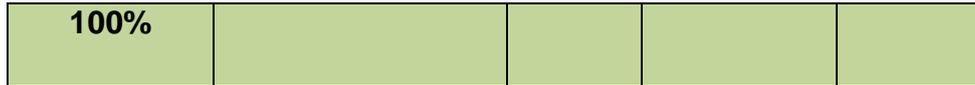
- Las tiendas de los barrios de la ciudad de Loja de acuerdo a las 4 parroquias urbanas en las cuales se distribuirá 200 fundas diarias (4 parroquias * 10 puntos de venta en cada parroquia * 5 fundas que se distribuirá en cada punto de

venta), generando ingresos aproximados de 80 dólares diarios (200 fundas*0,40 ctvs.); esto generará \$2400 dólares mensuales (\$80,00 * 30 días); y, por consiguiente tendríamos un ingreso total de \$28.800,00 dólares anuales (\$2.400,00 * 12 meses).

- Apertura de centros comerciales, hoteles, restaurantes, centros turísticos, cafeterías, porque es importante que el producto se posicione en este segmento de mercado en lo que respecta al consumo y pueda establecer en éstos nuevos puntos de venta.

Tabla N° 39. Resumen del número de fundas producidas

Producción %	Canales de Comercialización	N° fundas diarias	N° fundas mensuales	N° fundas anuales
66,00%	Mayoristas	132	3960	47520
19,17%	Minoristas	38	1150	13802
8,33%	Exterior	17	500	5998
5,50%	Venta Directa	11	330	3960
99,00%	Producción Comercializada	198	5940	71200
1,00%	Producción No Comercializada	2	60	720
TOTAL		200	6000	72000



Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

Para cubrir el mercado objetivo, enfocado a satisfacer la demanda de las tiendas de barrio, utilizaremos la estrategia de que la distribución la efectúen los distribuidores, la razón es simple, los distribuidores cuentan con un sistema de comercialización a gran escala y cuentan con el transporte (camiones, camionetas, entre otros), facilitando de ésta manera la entrega del producto. Por lo tanto, se necesita producir adicionalmente un 99% diario para cubrir la demanda actual y el mercado meta.

El canal de comercialización sería el siguiente:

Gráfico N° 26. Mercado Meta y Costos



Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

Mercado actual

El mercado actual para la “La Laureñita”, se lo relaciona directamente con el total de ventas en número de clientes, dinero y producción con que cuenta actualmente la empresa. Hemos dividido este mercado en base a la clasificación antes realizada de los clientes de la empresa en el análisis interno.

Tabla N° 40. Producción y Ventas en Número de fundas 2012

Año	Producción Diaria			Producción Mensual			Producción Anual		
	Prod. Diaria	No venta 1%	Venta diaria 99%	Prod. Mensual	No venta 1%	Venta Mensual 99%	Prod. Anual	No venta 1%	Venta Anual 99%
2012	200	2	198	6.000	60	5.940	72.000	720	71.280

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

Es importante conocer cuánto representan en ingresos (USD) las ventas diarias, mensuales y anuales en los cuatro años tomados como referencia, ya que nos permiten analizar de mejor forma el crecimiento obtenido por la empresa durante el año 2011.

El valor en dólares de las ventas diarias, mensuales y anuales de la empresa, lo obtuvimos multiplicando el precio unitario (real) con las ventas

diarias del año 2011 tomado como referencia, información que la detallamos en la siguiente tabla.

TABLA N° 41. Ventas de Horchata en Usd. Año 2012

Año	Canales de Distribución	%	N° de fundas diarias	Precio Unitario	Total Ventas Diarias	Total Ventas Mensuales	Total Ventas Anuales
2012	Mayoristas	66,00	132	0,40	52,80	1.584,00	19.008,00
	Minoristas	19,17	38	0,40	15,20	456,00	5.472,00
	Exterior	8,33	17	1,10	18,70	561,00	6.732,00
	Venta Directa	5,50	11	0,55	6,05	181,50	2.178,00

Total USD año 2011: \$33.390,00

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

Podemos observar que la empresa tiene un volumen de ventas relativamente bajo. Más adelante analizaremos el punto de equilibrio para tener una idea más clara en lo que respecta a su rentabilidad.

Clientes actuales que adquieren el producto y sirven como canales de distribución (2012)

La siguiente tabla muestra los clientes actuales con los que la empresa mantiene relaciones comerciales fijas.

Tabla N° 42. Ventas en Número de fundas. Año 2012

Canales de Distribución	%	Ventas en N° de fundas diarias	Ventas en N° de fundas mensuales	Ventas en N° de fundas anuales
Mayoristas	66,00	132	3.960	47.520
Minoristas	19,17	38	1.140	13.680
Exterior	8,33	17	510	6.120
Venta Directa	5,50	11	330	3.960
Producción Comercializada	99,00	198	5.940	71.280
Producción Sobrante	1,00	2	60	720
TOTAL	100,00	200	6.000	72.000

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

- El 66,00% se vende a través de mayoristas es decir aquellos que le compran a la empresa 3960 fundas mensuales: HIPERVALLE, ROMAR, MERCATONE.
- El 19,17% se vende a los MINORISTAS con montos de 1140 fundas mensuales: Bodegas y Puestos de Mercado.
- Un porcentaje no tan importante se distribuye a Estados Unidos con un 8,33% del total de la producción mensual, es decir 500 fundas.

- Un 5,50% es comercializado como venta directa en el mismo punto de producción de la planta procesadora de Horchata “La Laureñita” en la parroquia Lauro Guerrero, es decir 330 fundas mensuales.

Tabla N° 43. Ventas en Usd. Año 2012

Clientes/Canales de Comercialización	Producción Diaria			Producción Mensual			Producción Anual		
	Ventas en N° de fundas diarias	Precio	Total USD ventas diarias	Ventas en N° de fundas mensual	Precio	Total USD ventas mensual	Ventas en N° de fundas anual	Precio	Total USD ventas anual
Mayoristas	132	0,40	52,80	3960	0,40	1584,00	47520	0,40	19008,00
Minoristas	38	0,40	15,20	1140	0,40	456,00	13680	0,40	5472,00
Exterior	17	1,10	18,70	510	1,10	561,00	6120	1,10	6732,00
Venta Directa	11	0,55	6,05	330	0,55	181,50	3960	0,55	2178,00
TOTAL	198		92,75	5940		2782,50	71280		33390,00

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

A continuación detallamos los costos de producción, ingresos por ventas y utilidad que genera la producción comercializada de acuerdo a cada uno de los canales de distribución.

Tabla N° 44. Utilidad anual

Mayoristas	Producción anual (fundas)	47520
	Costo de Producción	17582,40
	Ingreso por Venta	19008,00
	Utilidad	1425,60
Minoristas	Producción anual (fundas)	13680
	Costo de Producción	5061,60
	Ingreso por Venta	5472,00
	Utilidad	410,40
Exterior	Producción anual (fundas)	6120
	Costo de Producción	2264,40
	Ingreso por Venta	6732,00
	Utilidad	4467,60
Venta Directa	Producción anual (fundas)	3960
	Costo de Producción	1465,20
	Ingreso por Venta	2178,00
	Utilidad	712,80

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

Tabla N° 45. Ingresos Vs. Costos

Venta Directa	Producción Total anual (fundas)	71280
	Costo de Producción Total Anual	26373,60
	Ingreso Total Anual por Ventas	33390,00
	Utilidad Total Anual	7016,40

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL MIX DE MARKETING (4PS)

Luego de realizar el análisis interno, análisis externo, investigación de mercados, FODA, ventaja competitiva y definición de mercados, llegamos a determinar el punto clave del plan estratégico de marketing que corresponde a la definición de los objetivos y estrategias del marketing mix.

La mezcla de mercadotecnia (marketing mix) es la adecuación de los diversos aspectos que intervienen en la comercialización, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente de una manera coherente y ordenada.

La base de un marketing mix idóneo está conformada por la búsqueda de una relación coherente y armónica entre todos los elementos que lo conforman (producto, precio, promoción y plaza). Así, no sólo no deben existir contradicciones entre sus diversos componentes, sino, que más aún cada uno de ellos debe apoyar el mejor funcionamiento de los otros y del conjunto, lográndose de esta manera un efecto sinérgico.

En el marketing mix analizamos los cuatro elementos que lo conforman: producto, precio, promoción y plaza. Dentro de las cuales determinamos los objetivos y estrategias que forman el corazón del plan estratégico de marketing.

Los objetivos describen qué debe conseguirse con el plan estratégico de marketing y las estrategias detallan las acciones que se llevarán a cabo para cumplir con estos objetivos y satisfacer las necesidades de su mercado meta. Más adelante en la matriz de control y matriz de seguimiento se detallará cómo se medirá el cumplimiento de las estrategias y quiénes serán los responsables del éxito de las mismas.

❖ Producto

Planteamos objetivos y estrategias o líneas de acción, las cuales servirán a la empresa para aprovechar sus atributos frente a la competencia y satisfacer las necesidades de consumo de los compradores.

Objetivos

1. **Marca:** Re-definir el Isotipo²² del empaque (funda) en el mes de julio del año 2012.
2. **Etiqueta:** Reestructurar el diseño de la etiqueta de cada uno de los embalajes que cubren el producto intrínseco, en el mes de julio del año 2012.
3. **Maquinaria:** Adquirir, implementar e innovar la planta de producción con maquinaria de punta para los procesos productivos, la adquisición se la realizará en el mes de agosto del año 2012.

²² **ISOTIPO:** Se refiere a la parte, generalmente, icónica o más reconocible de la disposición espacial en diseño de una marca, ya sea corporativa, institucional o personal.

4. **Embalaje:** Implementar una nueva presentación funda para el producto, utilizando un empaque de polipropileno bio/doble capa a partir del mes de octubre del año 2012.

Estrategias de Producto: En función de los objetivos.

1. **Estrategia en cuanto a la marca:**

Re-estructuración del isotipo.- La re-estructuración se la desarrollará en el mes de junio del año 2012 con la colaboración de la persona encargada del departamento de mercadeo y comercialización conjuntamente con el apoyo de profesionales en diseño gráfico y artes plásticas, ya que ayudará a que los consumidores reconozcan el producto con mayor facilidad.

La re-estructuración del actual isotipo comprendería los siguientes cambios:

- Cambiar el modelo, tamaño y color del grafismo, permitiendo darle una imagen más llamativa al consumidor.

2. Estrategia en cuanto a la reestructuración de la etiqueta.

En el mes de julio del año 2012 la empresa tiene prevista la adquisición de envasadora y empacadora. Por lo que en las nuevas etiquetas se debe hacer mención a la información de la misma empresa productora - comercializadora.

Reestructuración de la etiqueta.- Algunos de los cambios que se empleará en la etiqueta actual serán:

- Cambiar el isotipo, en el revés incrementar información de la empresa (lugar, situación geográfica y un extracto informativo en idioma inglés).
- Resaltar el logotipo de la campaña “Consuma Producto Nacional – Primero es Ecuador”.
- En el revés de la funda, resaltar el tipo de empaque (ficha técnica y características).

3. Estrategia en cuanto a la Maquinaria:

La empresa adquirirá en el mes de agosto de 2012 maquinaria (2 máquinas híbridas: 1 envasadora/empacadora y 1 prensadora/etiquetadora) que ayudarán a la minimización de

costos, y contribuirá al desarrollo de los objetivos propuestos dentro de este plan de marketing estratégico. Es necesario mencionar que el valor que la empresa invertirá al adquirir esta maquinaria estará considerado dentro del presupuesto general de la empresa, el auspicio lo obtendrá de apoyos con ONGs²³, MIES, GPL, MIPRO, Junta Parroquial, entre otros.

4. Estrategia en cuanto al Embalaje:

Adquisición de empaques de polipropileno bio/doble capa en el mes de agosto del año 2012; los mismos servirán para proteger el aroma y el sabor del producto, esta adquisición se la realizará a la empresa NEYPLEX, en rollos de 10.000 unidades (fundas).

❖ Precio

Antes de formular los objetivos y estrategias, es importante determinar el punto de equilibrio.

Punto de Equilibrio

Para el cálculo de estos puntos de equilibrio, contamos con la colaboración del Señor Mark Córdova López, Presidente de

²³ **ONGs:** Organizaciones No Gubernamentales

ASAPLAMELL y apoyados directamente por el consultor del Plan de Negocios para El Finquero de Loja y sus organizaciones, entre las cuales está la ASAPLAMELL como miembro activo.

COSTO DE PRODUCCIÓN AÑO 2012

Tabla N° 46. Costos de Producción. Año 2012

Costos Variables	14606,71
Costos Fijos	12033,29
Total Costos de Producción	26640,00
N° de fundas producidas anual	72000
Costo Unitario por funda	0,37

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

Punto de equilibrio en función del volumen de producción:

Dado que el punto de equilibrio es aquel en el que los ingresos se igualan a los costos, podemos determinar fácilmente el número de unidades que se deben producir para alcanzar dicho punto.

C_{vu} = Costo Variable Unitario

C_v = Costo Variable

n = Producción anual

$$C_{vu} = \frac{C_v}{n}$$

$$C_{vu} = \frac{14.606,71}{72.000,00}$$

$$C_{vu} = 0,20287097$$

PE = Punto de Equilibrio

Cf = Costo fijo

Pv = Precio de venta

$$PE = \frac{C_f}{P_v - C_{vu}}$$

$$PE = \frac{12.033,29}{0,40 - 0,20287097}$$

$$PE = 61.042,71$$

$$PE = 61.043 \text{ unidades}$$

Análisis: La empresa debería producir 61043 unidades anuales para no perder ni ganar, esto es llegar a obtener una utilidad cero. Como existe un mercado por cubrir (4 parroquias, cuyo equivalente es de 200 fundas diarias adicionales a su producción actual); entonces, se necesitará en total una producción de 12000 unidades mensuales; y,

por ende 144000 unidades anuales, mismas que cubrirían la demanda actual y el mercado meta.

Punto de equilibrio en función de los ingresos

De la misma manera, el punto de equilibrio en función de los ingresos se relaciona los costos fijos entre los costos variables unitarios y los precios unitarios.

$$PE = \frac{Cf}{1 - \left(\frac{Cvu}{Pv}\right)}$$

$$PE = \frac{12033,29}{1 - \left(\frac{0,20287097}{0,40}\right)}$$

$$PE = 24.417,08 \text{ USD.}$$

Análisis: La empresa para mantener el punto de equilibrio en USD, deberá tener ventas anuales con ingresos de 24.417,08 USD.

Punto de equilibrio en función de la capacidad de la planta utilizada:

También se puede expresar el punto de equilibrio como un porcentaje de la capacidad instalada.

$$V_t = \text{Valor total}$$

$$V_t = n * P_v$$

$$V_t = 72000 * 0,40$$

$$V_t = 28800$$

$$C_v = n * C_{vu}$$

$$C_v = 72000 * 0,20287097$$

$$C_v = 14606,71$$

$$PE = \frac{C_f}{V_t - C_v} * 100$$

$$PE = \frac{12033,29}{28800 - 14606,71} * 100$$

$$PE = 84,78\%$$

$$PE = 85\%$$

Análisis: La empresa debería trabajar al menos con el 85% de la capacidad instalada para lograr el punto de equilibrio entre unidades producidas y los ingresos.

Objetivos

1. Aumentar el Precio de Venta Distribuidor P.V.D. en \$0,05 USD producto en la presentación funda desde el segundo semestre del 2012 en lo referente al mercado local. Y, en \$0,15 USD al Distribuidor en el Exterior.
2. Incrementar la producción del producto en un 99% a partir del mes de septiembre del año 2012. De ser efectivo el incremento, se llegaría a producir 144.000 unidades (fundas)

Estrategias de Precio: En función de los objetivos.

1. **Aumentar el precio actual.**- El mismo que es de \$0,40 que con el incremento llegaría a \$0,45 centavos de dólar para el mercado local y de \$1,10 USD para el mercado internacional se incrementaría en \$1,25.

2. Aumentar la producción del producto en un 99%.- La maquinaria que se adquirirá en el mes de agosto del 2012, permitirá aumentar el volumen de producción y por lo tanto aumentar el volumen de ventas, este incremento de producción se lo realiza con el fin de abastecer a las tiendas de las 4 parroquias urbanas de la ciudad de Loja, puesto que en la actualidad el producto no se encuentra ubicado en este segmento de mercado.

❖ **Mix de Promoción**

Según los resultados de la investigación de mercados, existen algunos consumidores que no recuerdan el nombre de la marca de la Horchata que adquieren, que podría ser por cuestiones de dificultad al pronunciar o por ser un nombre muy extenso, así como también por la falta de impulso publicitario como es el caso de la Horchata “La Laureñita”, muestra de ello son las escasas 19 amas de casa que recuerdan con el nombre de marca. Por tal motivo hemos planteado objetivos y estrategias o acciones promocionales, con el fin de transmitir las cualidades de este producto a los consumidores de horchata envasada y éstos se vean impulsados a adquirirla.

Promoción

- **Objetivo:** Estimular a los posibles y actuales clientes a que conozcan nuestro producto para maximizar la adquisición de los mismos.

- **Estrategias:**
 1. Participar en exposiciones y eventos que se desarrollarán en la feria fronteriza internacional con ocasión de las fiestas de la ciudad de Loja, mediante el arriendo de stand, en el mes de septiembre del año 2012.

 2. Entrega de trípticos a partir del tercer trimestre del año 2012, tanto a clientes y consumidores actuales como futuros. Para la entrega se aprovechará ferias, exposiciones y eventos que se desarrollen en la ciudad.

 3. Entrega de folletos informativos a los clientes (distribuidores minoristas) para hacer conocer en el mes de octubre del año 2012 la nueva imagen del producto.

4. A través de la técnica del merchandising²⁴ se promocionará el producto en los autoservicios de la ciudad de Loja, esta promoción se la llevará a cabo con el apoyo de jóvenes demostradores (impulsadoras y/o socios de la ASAPLAMELL) los mismos que ofrecerán degustaciones dentro del lugar de venta. Esta actividad se desarrollará en el primer fin de semana de cada mes (sábado y domingo) a partir del mes de octubre hasta diciembre del año 2012.

Publicidad

- **Objetivo:** Reposicionar el nombre de marca en el mercado en un 50%.
 - **Estrategias:**
 1. Elaboración del portal WEB, para presentar información acerca de la ASAPLAMELL y el producto, en los meses de septiembre y octubre del año 2012, el mismo que tendrá los siguientes elementos.

²⁴ Fuente: www.wipidedia.com:

MERCHANDISING: (término anglosajón compuesto por la palabra *merchandise*, cuyo significado es mercancía y la terminación *-ing*, que significa acción), o micro-mercadotecnia es la parte de la mercadotecnia que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta.

- Historia de la empresa.
- Características fundamentales de la empresa.
- Producto que ofrece y sus características.
- Beneficios de nuestro producto.
- Parte interactiva, que permitirá tener conocimiento de lo que buscan los clientes y se podrá satisfacer sus requerimientos.
- Direcciones, teléfonos, fax, correo electrónico y demás referencias.

2. Colocación de dos Vallas publicitarias en lugares estratégicos de la ciudad de Loja en el cuarto trimestre del año 2012.

Construcción de vallas, en tol negro de 1/8 de espesor enrolado en forma circular en la base se colocará espigas de apoyo del mismo material con pernos de espera para recibir la plancha sembrada a 1.50 metros de profundidad. La impresión será en lona de 8 micras de espesor con tinta solvente para exterior, full color.

Características de la Valla

Medida: 8,00 x 3,00 metros.

Poste principal: 15 metros de alto.

- Valla 1: ubicada en la Av. Gran Colombia (frente a la zona militar).
- Valla 2: ubicada a la altura del Centro Comercial “La Pradera”.

3. Colocación de afiches publicitarios en los diferentes puntos de venta (tiendas, autoservicios, bodegas, puestos de mercado, restaurantes, bares, cafeterías, centros naturistas, etc.), a partir del cuarto trimestre del año 2012.

Características del Afiche

Medida: 0.50 cm. de alto x 0.35 cm. de ancho.

Color: Full color.

Ubicación: Exteriores de tiendas, bodegas, puesto de mercado, restaurantes, bares y cafeterías, etc.

4. Distribución de hojas volantes en los exteriores de los diferentes autoservicios de la ciudad de Loja en donde se expende el producto, así como también en escenarios deportivos y culturales, parques de recreación, buses de transporte urbano, etc., con la finalidad de incitar a la gente a que compre el producto. Esta actividad se desarrollará el primer domingo de cada mes a partir del cuarto trimestre del año 2012.

Características de la hoja volante

Tamaño: 15.5 cms. de ancho x 21.8 cms. de alto.

Color: blanco/negro.

5. Publicar en el Diario “La Hora” información referente al producto, se efectuará 1 domingo por mes desde el cuarto trimestre del año 2012 hasta diciembre del mismo año.

Características del anuncio

Tamaño: 10 cms. ancho x 18 cms. alto.

Ubicación: Página Indeterminada

Color: Full color.

6. Publicar en las estaciones radiales “Luz y Vida” y “Centinela del Sur” cuñas que permitan difundir y llegar a los hogares con información referente al producto como características, cualidades curativas, precio, lugares de expendio, etc., la publicación se la realizará dentro de la programación informativa matutina a partir del mes de agosto hasta diciembre del año 2012.

Características de la cuña publicitaria en la estación radial “Luz y Vida”

Programa: “Notiradio 1ra. Emisión”.

Horario: 06H15 a 09H00 a.m.

Duración de cada cuña: máximo hasta 45 segundos.

Número de cuñas por día: tres cuñas diarias de lunes a viernes.

Características de la cuña publicitaria en la estación radial “Centinela del Sur”

Programa: “Primer Plano”

Horario: De 06H00 a 09H00 a.m.

Duración de cada cuña: máximo hasta 60 segundos.

Número de cuñas por día: tres cuñas diarias de lunes a sábado.

7. Contratación de paquete publicitario en el programa “MAGAZINE” del canal ECOTEL TV., el mismo que se difundirá desde septiembre hasta diciembre del año 2012.

Características del paquete publicitario

- 12 spots publicitarios mensuales de 30 segundos de duración en el programa “MAGAZINE” que se transmiten los lunes, miércoles y viernes a las 09H00.
- 12 spots publicitarios mensuales de 30 segundos de duración en el programa “MAGAZINE” que se transmiten los lunes, miércoles y viernes a las 20H45.
- 30 spots publicitarios mensuales de 30 segundos de duración en programación general.

Relaciones Públicas

- **Objetivo:** Presentar la nueva imagen del producto a través de campañas de Relaciones Públicas.

- **Estrategias:**

1. Entrevista en la revista “Emprendedores” al presidente de la ASAPLAMELL, en el segmento “Agroindustria” para difundir la experiencia que tiene esta empresa en el manejo y mejoramiento de los huertos orgánicos familiares, prácticas agroforestales, viveros comunales y utilización de abonos orgánicos. El objetivo de esta entrevista se orienta a contribuir a que nuevas organizaciones campesinas pongan en marcha un desarrollo autogestionario y que aprovechen de forma sustentable sus recursos naturales renovables. Además, esta entrevista será aprovechada para dar a conocer la empresa comunitaria y el producto que ofrece. La entrevista será publicada como publrreportaje (sin costo) en el tercer trimestre del año 2012.

2. Entrevista al presidente de la ASAPLAMELL, en Ecotel RADIO, para exponer el rol de las mujeres campesinas en el proceso empresarial, fortalecimiento de la organización, capacitación y liderazgo. A su vez se aprovechará para promocionar el producto orgánico que produce y comercializa esta empresa liderada por mujeres campesinas. Esta entrevista se publicará (sin costo) el segundo miércoles del tercer trimestre del año 2012 a las 09H00.
3. Entrevista al Presidente de la ASAPLAMELL en la Cadena Radial Centinela del Sur, programa “ESCENARIO” para dar a conocer las bondades, características y propiedades curativas que ofrece el producto, así como también promociones y descuentos que la empresa ofrece. Esta entrevista se realizará en el primer domingo del tercer trimestre del año 2012 a las 10H30 (sin costo).
4. Publireportaje (sin costo) en el canal “RTU”, programa “ESTO ES ECUADOR”, con la finalidad de dar a conocer el funcionamiento de la empresa comunitaria, productos que ofrece, proyectos agrícolas que se desarrollan en esta comunidad, etc., este publireportaje se difundirá en la

tercera semana del cuarto trimestre del año 2012 (por confirmar la hora).

5. Ofrecimiento de un cóctel de bienvenida a las autoridades de la ciudad de Loja, medios de comunicación local, distribuidores mayoristas, trabajadores y socios de la ASAPLAMELL, con el fin de realizar el lanzamiento de la nueva imagen del producto. Este acontecimiento se lo llevará a cabo en las instalaciones de la ASAPLAMELL en el mes de octubre del año 2012.

Venta Personal

- **Objetivo:** Establecer un cronograma de visitas a nuestros clientes.

- **Estrategias:**
 1. Para aperturar puntos de venta: Capacitar a toda la fuerza de ventas mediante un seminario taller de comercialización y atención al cliente. Este seminario será dirigido por un facilitador del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP, se desarrollará en el mes de agosto del año 2012 y tendrá como finalidad incrementar el nivel

de ventas, mejorar los canales de distribución y atención al cliente.

2. Visita de la fuerza de ventas a los distribuidores del producto con la finalidad de averiguar el grado de satisfacción y acogida de la nueva imagen, estas visitas se las realizará en el mes de septiembre del año 2012.

Marketing Directo

- **Objetivo:** Establecer contacto continuo con nuestro mercado internacional.

- **Estrategia:**

1. Contratación de servicio de Internet a la empresa “EASY NET” desde el segundo semestre del año 2012.

❖ Plaza o distribución

Planteamos el objetivo y definimos estrategias o acciones que la empresa utilizará para distribuir el producto en el lugar, tiempo y cantidad correcta.

Objetivos:

1. Cubrir las tiendas de los barrios de las 4 parroquias urbanas de la ciudad de Loja en un 100%, a partir del mes de agosto del año 2012.

Estrategias de Plaza o distribución: En función del objetivo.

1. **Establecer nuevos puntos de venta.-** Para distribuir el producto en las tiendas de las parroquias de la ciudad de Loja, se utilizará vendedores de la empresa los mismos que iniciarían distribuyendo por cada punto de venta (40 puntos de venta). En cada punto de venta se entregará un exhibidor metálico que servirá para mantener el producto frente a la vista de los compradores.
2. **Definir Hoja de Ruta.-** La hoja de ruta cumple la función de mapa en donde los agentes vendedores de la empresa se guiarán para realizar la cobertura de determinada zona, esto permitirá un mejor control interno en cuanto a la distribución del producto. Es necesario que la empresa realice un análisis de los lugares donde los vendedores expenden el producto, en la hoja de ruta se registrará el día, lugar y hora en las cuales se realizó la visita a los puntos de venta. Esto se hace con la finalidad de controlar que todos los puntos de expendio sean visitados para tomar pedidos,

cancelar facturas, hacer conocer nuevas promociones, sugerencias, etc.

3. **Establecer Preventa.-** La preventa también se la efectivizaría cuando el distribuidor visite los puntos de venta para entregar su producto. Pues, habría que aprovechar la logística que ya tienen montada los distribuidores en los distintos puntos de venta.

PRESUPUESTO

Para realizar el presupuesto del plan estratégico de marketing, se basó en los objetivos y estrategias del marketing mix, aunque resulta difícil precisar o determinar el costo del esfuerzo necesario para obtener ciertos objetivos.

Con respecto a los costos para desarrollar las actividades o estrategias para alcanzar los objetivos de **producto**, investigamos en el IEPI²⁵ organismo encargado de registrar la marca, cambios de logotipo y el costo que representa. Así mismo, acudimos a varios diseñadores gráficos y plásticos para recibir alguna orientación sobre los costos que representan los cambios que se debe realizar en la nueva imagen del producto.

²⁵ **IEPI:** Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

En cuanto al **precio**, el valor que invertirá al incrementar la producción está considerado dentro del presupuesto general de la empresa.

Para determinar el presupuesto de **promoción y plaza** acudimos a:

- Al comité organizador de la Feria Internacional, para pedir información referente al costo de alquiler de stan.
- Imprenta Reyes para obtener los costos por impresión de trípticos, folletos informativos, afiches y hojas volantes.
- Diseño 3, para obtener los costos de Vallas y Portal Web.
- Medios de Comunicación radial como “Centinela del Sur” y radio “Luz y Vida” para obtener los costos de las cuñas publicitarias.
- Diario “La Hora” para averiguar sus costos por anuncios publicitarios.
- Canal de televisión “ECOTEL Radio/TV.” para pedir información sobre los costos de los spots publicitarios.
- Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP para obtener los costos por servicios profesionales.
- “EASYNET” para que informen sobre los costos por servicio de Internet.
- Taller de construcción metálica “DAB” para obtener los costos por la realización de exhibidores.

Para implementar el presente Plan, es necesario conocer el estado financiero de la empresa en los últimos dos años, para de esta manera poder proyectarnos de forma certera al futuro, y saber cuánto se podrá invertir en el mismo, para lo cual realizamos el siguiente flujo de caja para el año 2012.

Tabla N° 47. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA		
CUENTAS	2011	2012
INGRESO		
Ventas	33.390,00	66.780,00
Mayoristas	19.008,00	38.016,00
Minoristas	5.472,00	10.944,00
Mercado Exterior	6.732,00	13.464,00
Venta directa	2.178,00	4.356,00
EGRESO		
Costos de Producción	26.640,00	53.280,00
Costo Variable	14.606,71	29.213,42
Costo Fijo	12.033,29	24.066,58
Utilidad	6.750,00	13.500,00

Fuente: ASAPLAMELL

Elaboración: El Autor

PRESUPUESTO: PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO ASAPLAMELL – 2012															
Objetivo	Actividad	Unidad de medida	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Total
			Cant.	V.U	V.T	Cant.	V.U	V.T	Cant.	V.U	V.T	Cant.	V.U	V.T	
Producto															
Marca: Re-definir el isotipo del empaque (funda) en el mes de julio del año 2012.	La re-estructuración se la desarrollará en el mes de junio del año 2012 con la colaboración de la persona encargada del departamento de mercadeo y comercialización conjuntamente con el apoyo de profesionales en diseño gráfico y artes plásticas, ya que ayudará a que los consumidores reconozcan el producto con mayor facilidad.	Isotipo				1,00	200,00	200,00							200,00
Etiqueta: Reestructurar el diseño de la etiqueta de cada uno de los embalajes que cubren el producto intrínseco, en el mes de julio del año 2012.	En el mes de julio del año 2012 la empresa tiene prevista la adquisición de envasadora y empacadora. Por lo que en las nuevas etiquetas se debe hacer mención a la información de la misma empresa productora - comercializadora.	Diseño				1,00	300,00	300,00							300,00
Maquinaria: Adquirir, implementar e innovar la planta de producción con maquinaria de punta para los procesos productivos, la adquisición se la realizará en el mes de agosto del año 2012.	La empresa adquirirá en el mes de agosto de 2012 maquinaria (2 máquinas híbridas: 1 envasadora/empacadora y 1 prensadora/etiquetadora) que ayudarán a la minimización de costos, y contribuirá al desarrollo de los objetivos propuestos dentro de este plan de marketing estratégico. Es necesario mencionar que el valor que la empresa invertirá al	Maquinaria							2,00	3000,00	6000,00				6.000,00

	adquirir esta maquinaria estará considerado dentro del presupuesto general de la empresa, el auspicio lo obtendrá de apoyos con ONGs , MIES, GPL, MIPRO, Junta Parroquial, entre otros.														
Embalaje: Implementar una nueva presentación funda para el producto, utilizando un empaque de polipropileno bio/doble capa a partir del mes de octubre del año 2012.	Adquisición de empaques de polipropileno bio/doble capa en el mes de agosto del año 2012; los mismos servirán para proteger el aroma y el sabor del producto, esta adquisición se la realizará a la empresa NEYPLEX, en rollos de 10.000 unidades (fundas).	Rollo de 10.000 unidades (fundas)							15,00	400,00	6000,00				6.000,00
Precio															
Mix de Promoción															
Promoción															
Promoción: Estimular a los posibles y actuales clientes a que conozcan nuestro producto para maximizar la adquisición de los mismos.<	Participar en exposiciones y eventos que se desarrollarán en la feria fronteriza internacional con ocasión de las fiestas de la ciudad de Loja, mediante el arriendo de stand, en el mes de septiembre del año 2012.	Stand							1,00	300,00	300,00				300,00
	Entrega de trípticos a partir del tercer trimestre del año 2012, tanto a clientes y consumidores actuales como futuros. Para la entrega se aprovechará ferias, exposiciones y eventos que se desarrollen en la ciudad.	Tríptico								2000,00	0,05	100,00	2000,00	0,05	100,00

	Entrega de folletos informativos a los clientes (distribuidores minoristas) para hacer conocer en el mes de octubre del año 2012 la nueva imagen del producto.	Folletos										4000,00	0,32	1280,00	1.280,00
	A través de la técnica del merchandising se promocionará el producto en los autoservicios de la ciudad de Loja, esta promoción se la llevará a cabo con el apoyo de jóvenes demostradores (impulsadoras y/o socios de la ASAPLAMELL) los mismos que ofrecerán degustaciones dentro del lugar de venta. Esta actividad se desarrollará en el primer fin de semana de cada mes (sábado y domingo) a partir del mes de octubre hasta diciembre del año 2012.	Contratación de espacio dentro del autoservicio										6,00	45,00	270,00	270,00
Publicidad															
Publicidad: Reposicionar el nombre de marca en el mercado en un 50%.	Elaboración del portal WEB, para presentar información acerca de la ASAPLAMELL y el producto, en los meses de septiembre y octubre del año 2012	Portal WEB										1,00	400,00	400,00	400,00
	Colocación de dos Vallas publicitarias en lugares estratégicos de la ciudad de	Vallas										2,00	1120,00	2240,00	2.240,00

	Loja en el cuarto trimestre del año 2012.														
	Colocación de afiches publicitarios en los diferentes puntos de venta (tiendas, autoservicios, bodegas, puestos de mercado, restaurantes, bares, cafeterías, centros naturistas, etc.), a partir del cuarto trimestre del año 2012.	Afiche										1000,00	0,35	350,00	350,00
	Distribución de hojas volantes en los exteriores de los diferentes autoservicios de la ciudad de Loja en donde se expende el producto, así como también en escenarios deportivos y culturales, parques de recreación, buses de transporte urbano, etc., con la finalidad de incitar a la gente a que compre el producto. Esta actividad se desarrollará el primer domingo de cada mes a partir del cuarto trimestre del año 2012.	Hoja volante										3000,00	0,03	90,00	90,00
	Publicar en el Diario "La Hora" información referente al producto, se efectuará 1 domingo por mes desde el cuarto trimestre del año 2012 hasta diciembre del mismo año.	Anuncio publicitario										3,00	108,90	326,70	326,70
	Publicar en las estaciones radiales "Luz y Vida" y "Centinela del Sur" cuñas que	Cuña publicitaria						1,00	300,00	300,00	3,00	300,00	900,00	1.200,00	

	<p>permitan difundir y llegar a los hogares con información referente al producto como características, cualidades curativas, precio, lugares de expendio, etc., la publicación se la realizará dentro de la programación informativa matutina a partir del mes de agosto hasta diciembre del año 2012.</p>														
	<p>Contratación de paquete publicitario en el programa "MAGAZINE" del canal ECOTEL TV., el mismo que se difundirá desde septiembre hasta diciembre del año 2012.</p>	Spot publicitario										3,00	155,00	465,00	465,00
Relaciones Públicas															
<p>Relaciones Públicas: Presentar la nueva imagen del producto a través de campañas de Relaciones Públicas.</p>	<p>Entrevista en la revista "Emprendedores" al presidente de la ASAPLAMELL, en el segmento "Agroindustria" para difundir la experiencia que tiene esta empresa en el manejo y mejoramiento de los huertos orgánicos familiares, prácticas agroforestales, viveros comunales y utilización de abonos orgánicos. El objetivo de esta entrevista se orienta a contribuir a que nuevas organizaciones campesinas pongan en marcha un desarrollo autogestionario y que aprovechen de forma sustentable sus recursos naturales renovables. Además, esta entrevista será aprovechada para dar a conocer la empresa comunitaria y el producto que ofrece. La entrevista será publicada como</p>	Publirreportaje										0,00	0,00	0,00	0,00

	publirreportaje (sin costo) en el tercer trimestre del año 2012.														
	Entrevista al presidente de la ASAPLAMPELL, en Ecotel RADIO, para exponer el rol de las mujeres campesinas en el proceso empresarial, fortalecimiento de la organización, capacitación y liderazgo. A su vez se aprovechará para promocionar el producto orgánico que produce y comercializa esta empresa liderada por mujeres campesinas. Esta entrevista se publicará (sin costo) el segundo miércoles del tercer trimestre del año 2012 a las 09H00.	Entrevista										0,00	0,00	0,00	0,00
	Entrevista al Presidente de la ASAPLAMPELL en la Cadena Radial Centinela del Sur, programa "ESCENARIO" para dar a conocer las bondades, características y propiedades curativas que ofrece el producto, así como también promociones y descuentos que la empresa ofrece. Esta entrevista se realizará en el primer domingo del tercer trimestre del año 2012 a las 10H30 (sin costo).	Entrevista						0,00	0,00	0,00					0,00

	Publirreportaje (sin costo) en el canal "RTU", programa "ESTO ES ECUADOR", con la finalidad de dar a conocer el funcionamiento de la empresa comunitaria, productos que ofrece, proyectos agrícolas que se desarrollan en esta comunidad, etc., este publirreportaje se difundirá en la tercera semana del cuarto trimestre del año 2012 (por confirmar la hora).	Publirreportaje										0,00	0,00	0,00	0,00	
	Ofrecimiento de un cóctel de bienvenida a las autoridades de la ciudad de Loja, medios de comunicación local, distribuidores mayoristas, trabajadores y socios de la ASAPLAMELL, con el fin de realizar el lanzamiento de la nueva imagen del producto. Este acontecimiento se lo llevará a cabo en las instalaciones de la ASAPLAMELL en el mes de octubre del año 2012.	Coctel										0,00	0,00	0,00	0,00	
Venta personal																
Venta Personal: Establecer un cronograma de visitas a nuestros clientes.	Para aperturar puntos de venta: Capacitar a toda la fuerza de ventas mediante un seminario taller de comercialización y atención al cliente. Este seminario será dirigido por un facilitador del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP, se desarrollará en el mes de	Seminario Taller							1,00	250,00	250,00					250,00

	agosto del año 2012 y tendrá como finalidad incrementar el nivel de ventas, mejorar los canales de distribución y atención al cliente.																
	Visita de la fuerza de ventas a los distribuidores del producto con la finalidad de averiguar el grado de satisfacción y acogida de la nueva imagen, estas visitas se las realizará en el mes de septiembre del año 2012.	Visita							0,00	0,00	0,00						0,00
Marketing Directo																	
Marketing Directo: Establecer contacto continuo con nuestro mercado internacional.	Contratación de servicio de Internet a la empresa "EASY NET" desde el segundo semestre del año 2012.	Internet							3,00	21,00	63,00	3,00	21,00	63,00			126,00
Plaza o Distribución																	
Plaza o Distribución: Cubrir las tiendas de los barrios de las 4 parroquias urbanas de la ciudad de Loja en un 100%, a partir del mes de agosto del año 2012.	Establecer nuevos puntos de venta. - Para distribuir el producto en las tiendas de las parroquias de la ciudad de Loja, se utilizará vendedores de la empresa los mismos que iniciarían distribuyendo por cada punto de venta (40 puntos de venta). En cada punto de venta se entregará un exhibidor metálico que servirá para mantener el producto frente a la vista de los compradores.	Exhibidor							40,00	3,00	120,00						120,00

	<p>Definir Hoja de Ruta.- La hoja de ruta cumple la función de mapa en donde los agentes vendedores de la empresa se guiarán para realizar la cobertura de determinada zona, esto permitirá un mejor control interno en cuanto a la distribución del producto. Es necesario que la empresa realice un análisis de los lugares donde los vendedores expenden el producto, en la hoja de ruta se registrará el día, lugar y hora en las cuales se realizó la visita a los puntos de venta. Esto se hace con la finalidad de controlar que todos los puntos de expendio sean visitados para tomar pedidos, cancelar facturas, hacer conocer nuevas promociones, sugerencias, etc.</p>	Hoja de ruta							0,00	0,00	0,00				0,00
	<p>Establecer Preventa.- La preventa también se la efectivizaría cuando el distribuidor visite los puntos de venta para entregar su producto. Pues, habría que aprovechar la logística que ya tienen montada los distribuidores en los distintos puntos de venta.</p>	Preventa							0,00	0,00	0,00				0,00
TOTAL															20.117,70

CONTROL Y SEGUIMIENTO

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. El control supervisa el progreso de las actividades del proyecto y revisa el plan según lo que ocurre.

Sin planes y objetivos, el control es imposible, dado que el desempeño debe medirse con base en ciertos criterios establecidos.

Como último punto dentro del plan estratégico de marketing para la Horchata “La Laureñita”, consideramos el control y seguimiento, con la finalidad de poder establecer normas de desempeño que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas y adoptar acciones correctivas para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real.

Los Directivos, trabajadores y empleados de la ASAPLAMELL son los responsables de cumplir con los objetivos y estrategias del plan, para lo cual es necesario que estos conozcan las actividades específicas de las que son responsables y el plazo para realizar cada actividad.

Para lo cual es necesario que se establezca una reunión de trabajo con el presidente y responsables de cada área de la empresa. En dicha reunión se explicará los cambios e innovaciones sugeridas en este plan. Durante la reunión debe recalcarse la importancia de motivar y delegar autoridad en otros empleados para alcanzar los objetivos planteados, además se debe asignar las funciones y determinar los plazos para el cumplimiento de las estrategias.

Como una herramienta para ejercer control sobre el cumplimiento de los objetivos y estrategias de marketing mix se elaboró la matriz de control y seguimiento del Plan estratégico de marketing para la empresa, para ello se basó en el presupuesto y en el marketing mix. Donde se detalla el tiempo de ejecución de cada estrategia o actividad, el responsable y el cargo que desempeña en la empresa y la alternativa para controlar el cumplimiento de las tareas encomendadas.

CONTROL Y SEGUIMIENTO: PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO ASAPLAMELL - 2012																
Objetivo	Actividad	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Responsable	Cargo	Medición y Control
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Producto																
Marca: Re-definir el Isotipo del empaque (funda) en el mes de julio del año 2012.	La re-estructuración se la desarrollará en el mes de junio del año 2012 con la colaboración de la persona encargada del departamento de mercadeo y comercialización conjuntamente con el apoyo de profesionales en diseño gráfico y artes plásticas, ya que ayudará a que los consumidores reconozcan el producto con mayor facilidad.								X					Sr. Mark Códova López	Presidente de ASAPLAMELL	Supervisar que la marca asignada se encuentre en cada empaque.
Etiqueta: Reestructurar el diseño de la etiqueta de cada uno de los embalajes que cubren el producto intrínseco, en el mes de julio del año 2012.	En el mes de julio del año 2012 la empresa tiene prevista la adquisición de envasadora y empacadora. Por lo que en las nuevas etiquetas se debe hacer mención a la información de la misma empresa productora - comercializadora.								X					Sr. Mark Códova López	Presidente de ASAPLAMELL	Supervisar que los nuevos embalajes lleven la nueva presentación de la etiqueta.
Maquinaria: Adquirir, implementar e innovar la planta de producción con maquinaria de punta para los procesos productivos, la adquisición se la realizará en el mes de agosto del año 2012.	La empresa adquirirá en el mes de agosto de 2012 maquinaria (2 máquinas híbridas: 1 envasadora/empacadora y 1 prensadora/etiquetadora) que ayudarán a la minimización de costos, y contribuirá al desarrollo de los objetivos propuestos dentro de este plan de marketing estratégico. Es necesario mencionar que el valor que la empresa invertirá al adquirir esta maquinaria estará considerado												X	Sr. Mark Códova López	Presidente de ASAPLAMELL	Supervisar el correcto funcionamiento de la maquinaria.

	Publicar en las estaciones radiales "Luz y Vida" y "Centinela del Sur" cuñas que permitan difundir y llegar a los hogares con información referente al producto como características, cualidades curativas, precio, lugares de expendio, etc., la publicación se la realizará dentro de la programación informativa matutina a partir del mes de agosto hasta diciembre del año 2012.									X	X	X	X	X	Sr. Mark Córdova López	Presidente de ASAPLAMELL	Supervisar y controlar que la información sea publicada.
	Contratación de paquete publicitario en el programa "MAGAZINE" del canal ECOTEL TV., el mismo que se difundirá desde septiembre hasta diciembre del año 2012.										X	X	X	X	Sr. Mark Córdova López	Presidente de ASAPLAMELL	Supervisar y controlar que la información sea publicada.
Relaciones Públicas																	
Relaciones Públicas: Presentar la nueva imagen del producto a través de campañas de Relaciones Públicas.	Entrevista en la revista "Emprendedores" al presidente de la ASAPLAMELL, en el segmento "Agroindustria" para difundir la experiencia que tiene esta empresa en el manejo y mejoramiento de los huertos orgánicos familiares, prácticas agroforestales, viveros comunales y utilización de abonos orgánicos. El objetivo de esta entrevista se orienta a contribuir a que nuevas organizaciones campesinas pongan en marcha un desarrollo autogestionario y que aprovechen de forma sustentable sus recursos naturales renovables. Además, esta entrevista será aprovechada para dar a conocer la empresa comunitaria y el producto que ofrece. La entrevista será publicada como publlirreportaje (sin										X				Sr. Mark Córdova López	Presidente de ASAPLAMELL	Supervisar y controlar que el publlirreportaje sea publicado.

h. CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

1. Al realizar el análisis interno, detectamos que la ASAPLAMELL no cuenta con un organigrama orgánico-funcional.
2. Al no contar con la administración de un gerente, se han delegado la mayor parte de funciones al presidente de la organización.
3. La ASAPLAMELL no cuenta con una fuerza de ventas para el despacho del producto.
4. Actualmente, no existe un Manual de Funciones ni Manual de Procedimientos en la ASAPLAMELL.
5. El análisis externo aporta con la realización del FODA de la competencia, mostrando la posición estratégica que tiene la competencia frente a la empresa.
6. La Investigación de Mercados realizada a las amas de casa en las cuatro parroquias urbanas de la ciudad de Loja, se constituye en la base estratégica del plan MKT²⁶, puesto que se configura como

²⁶ MKT: Abreviatura de Marketing

una herramienta muy confiable y de apoyo para conocer los gustos, preferencias y necesidades del consumidor con respecto a la Horchata.

7. La elaboración del FODA, contribuyó a delinear las estrategias de posicionamiento de la Horchata “La Laureñita”.
8. La definición de mercados aportó a la determinación de estrategias para atraer y abrir nuevos mercados y sobretodo para que la ASAPLAMELL conozca cual es su mercado meta y actual.
9. Con determinación del Punto de Equilibrio, se determinó que la ASAPLAMELL debe producir 61.043,00 unidades anualmente, para no perder ni ganar, es decir obtener una utilidad cero.
10. Los objetivos y estrategias del marketing mix son en gran parte la clave del Plan Estratégico de Marketing, ya que a partir de éstos se elaboraron las matrices tanto de Presupuesto como de Control y Seguimiento. Además, las mencionadas estrategias conforman el conjunto de acciones que al llevarse a cabo, permitirán a la ASAPLAMELL acceder al re-posicionamiento de la marca y a conquistar nuevos mercados; y por ende, a maximizar el nivel de producción y ventas.

i. RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

- Aplicar el organigrama orgánico-funcional desarrollado en ésta investigación.
- Que organigrama orgánico-funcional sea conocido por todos los socios de la ASAPLAMELL, la mejor forma es tener el organigrama en un lugar visible de la organización.
- Se recomienda, contratar un gerente comercial para la administración y comercialización de la Horchata.
- Aprovechar el apoyo de entidades como el GPL para que apoye con personal idóneo a la organización.
- Se sugiere, la elaboración de dichos manuales y contar con ellos como máximo hasta el mes de septiembre del año 2012.
- Los factores socioeconómicos permitirán a la administración de la ASAPLAMELL contar con información valiosa para la toma de decisiones.

- Un 88,64% de las amas de casa encuestadas, consumen Horchata. Entonces, como se cuenta con un mercado atractivo para el producto; se recomienda, aplicar el Plan de Marketing Estratégico a la brevedad posible.
- El público consume Horchata al menos una vez por semana en un 33,33%. Por ello se recomienda, potencializar el producto Horchata “La Laureñita” y darlo a conocer más seguido, apuntalándose en el Plan de Marketing Estratégico.
- Un 64,14% del público encuestado, consume Horchata envasada. Por lo tanto se recomienda, continuar con el procesamiento de las plantas deshidratadas y así mejorar la Horchata proveniente de la parroquia Lauro Guerrero.
- Del universo encuestado, existe un 33,08% de consumidores de Horchata que la prefieren en la presentación funda. Es por eso que se sugiere, continuar con la comercialización en éste tipo de presentación.

- De los consumidores de Horchata en la presentación funda, tan sólo un 4,80% recuerdan la marca “La Laureñita”. Por lo tanto, recomendamos que se siga estrictamente y con la rigurosidad del caso el Plan de Marketing Estratégico propuesto en éste trabajo investigativo.
- Del público consumidor de Horchata, tan sólo un 8,08% es comprada estrictamente por la marca. Con este antecedente, recomendamos impulsar la marca en el punto de venta.
- Un 4,80% del público consumidor de Horchata prefiere éste producto por su sabor. Esto da la pauta, para re-posicionar Horchata “La Laureñita”, pues en este sentido se cuenta con un enorme potencial.
- Un 3,03% de las amas de casa encuestadas compran el producto Horchata en las tiendas de barrio, y el resto lo hace en los autoservicios, bodegas y puestos de mercado. Por esta razón, se sugiere acoger el Plan de marketing Estratégico, donde se muestra claramente cómo se pretende atacar el mercado en las tiendas de barrio.

- De la muestra obtenida para encuestar, solamente un 11,62% ha consumido Horchata “La Laureñita”. Esto refleja que existe un mercado por ser re-conquistado y potencializarlo utilizando las estrategias del Plan de Marketing Estratégico.
- De aquellos que consumen Horchata “La Laureñita”, opinan que su calidad va de muy bueno a excelente. Entonces, se recomienda, continuar con la misma calidad hasta ahora producida y comercializada.
- De la población encuestada un 7,58% (muestra más significativa), considera que el precio es adecuado. Por lo tanto, se sugiere mantener el P.V.P.²⁷.
- De aquellas amas de casa encuestadas el 10,10% (muestra más significativa) considera que NO les gustaría que la ASAPLAMELL ofrezca otros productos. Se recomienda, acoger la sugerencia del público

²⁷ P.V.P.: Precio de Venta al Público

- Se sugiere abaratar los costos y una de las formas para efectivizarlo es deshidratar las plantas no solamente con deshidratadores de gas, sino utilizando las energías alternativas, como por ejemplo utilizar los “Secadores Solares”. Existen estudios que demuestran una rebaja en el costo de al menos un 25% por cada unidad de producción.

j. BIBLIOGRAFÍA

j. BIBLIOGRAFÍA

- ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael Eduardo. **El Emprendedor de Éxito. Guía De Planes De Negocios.** 2da. Edición, McGraw Hill, México 2001.
- BACA URBINA, Gabriel. **Evaluación de Proyectos.** 4ta. Edición, McGraw Hill, México, D.F. 2001.
- ETCHEVERRY, Roberto. **Dirección Estratégica de Marketing.** 1ra. Edición, Universidad Panamericana, Asunción – Paraguay, 2006.
- LLANO, Felipe. **Hoy es marketing.** Esic Editorial, Madrid – España 2011.
- ROMÁN PÉREZ, Senac. **Dirección estratégica de relaciones públicas.** Profit Editorial, Barcelona – España 2010.
- SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín. **Estrategias de marketing para grupos sociales.** 1ra. Edición, Esic Editorial, Madrid – España 2011.
- SCHNAARS, Steven. **Estrategias de Marketing.** Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid – España 1994.
- www.ecuadorencifras.com
- www.inec.gov.ec/estadisticas

- **ANEXOS**



ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR EL GRADO DE ACEPTACIÓN DE LA HORCHATA “LA LAUREÑITA”, EN LA CIUDAD DE LOJA.

CUESTIONARIO

1. Parroquia: **EL VALLE**
2. Sexo: F () M ()
3. Edad: < 20 () 40 - 49 ()
20 - 29 () 50 - 59 ()
30 - 39 () 60 y más ()
4. ¿Consume usted Horchata habitualmente?
1. SI () 2. NO ()

Si contesta que NO, se termina la encuesta. Muchas Gracias..!!

5. ¿Con qué frecuencia consume Horchata?
1. Todos los días () 3. Una vez por semana ()
2. Dos veces por semana () 4. Ocasionalmente ()
6. ¿Qué tipo de Horchata prefiere?
1. Tradicional (en Hierbas) ()
2. Envasada (funda o autofiltrante) ()

Si contesta Tradicional (en Hierbas), se termina la encuesta. Muchas Gracias..!!

A QUIENES CONSUMEN LA HORCHATA ENVASADA (funda o autofiltrante)

7. ¿En qué presentación la prefiere?
1. En sobre (autofiltrante) ()
2. En funda (plantas secas) ()
3. Otros ()
8. ¿Podría mencionar 3 marcas de Horchata que recuerde?
1.....
2.....
3.....
9. ¿Qué marca de Horchata compra habitualmente?
1. ILE ()
2. La Sureñita ()
3. Horchata Lojana ()
4. Otras ()
5. No recuerdo ()

10. ¿Razones por las que prefiere la Horchata?

1. Por su sabor ()
2. Por su tamaño ()
3. Por su precio ()
4. Fácil acceso ()

11. ¿Dónde compra la Horchata?

1. Tiendas del barrio ()
2. Autoservicios ()
3. Bodegas ()
4. Puestos de Mercado ()

A QUIENES CONSUMEN LA HORCHATA “LA LAUREÑITA”

12. ¿Ha consumido Horchata “La Laureñita”?

1. SI ()
2. NO ()

Si contesta que NO, se termina la encuesta. Muchas Gracias..!!

13. ¿Cómo calificaría la calidad de Horchata “La Laureñita”?

1. Excelente ()
2. Muy bueno ()
3. Bueno ()
4. Regular ()
5. Mala ()

¿Qué sugiere para mejorar la calidad de Horchata “La Laureñita”?

.....
.....

14. ¿Según su ocupación, cuáles son sus ingresos mensuales?

1. < de \$292 (básico) ()
2. \$293 - \$500 ()
3. \$501 - \$800 ()
4. \$801 - \$1000 ()
5. > de \$1000 ()

15. Considera que el precio de Horchata “La Laureñita” es:

1. Alto ()
2. Bajo ()
3. Adecuado ()

16. ¿Le gustaría que la Asociación “La Laureñita” ofrezca otros productos?

1. SI ()
2. NO ()

Cuáles
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

GRÁFICOS

1. Gráfico N° 1. ORGANIGRAMA Orgánico – Funcional
2. Gráfico N° 2. Resumen del proceso y maquinaria
3. Gráfico N° 3. Canales de Distribución
4. Gráfico N° 4. Resultados en el SPSS
5. Gráfico N° 5. Parroquia
6. Gráfico N° 6. Sexo
7. Gráfico N° 7. Edad
8. Gráfico N° 8. ¿Consume usted Horchata habitualmente?
9. Gráfico N° 9. ¿Con qué frecuencia consume Horchata?
10. Gráfico N° 10. ¿Qué tipo de Horchata prefiere?
11. Gráfico N° 11. ¿En qué presentación la prefiere?
12. Gráfico N° 12. ¿Podría mencionar 3 marcas de Horchata que recuerde?
13. Gráfico N° 13. ¿Qué marca de Horchata compra habitualmente?
14. Gráfico N° 14. ¿Razones por las que prefiere la Horchata?
15. Gráfico N° 15. ¿Dónde compra la Horchata?
16. Gráfico N° 16. ¿Ha consumido Horchata “La Laureñita”?
17. Gráfico N° 17. ¿Cómo calificaría la calidad de Horchata “La Laureñita”?
18. Gráfico N° 18. ¿Según su ocupación, cuáles son sus ingresos mensuales?

19.Gráfico N° 19. Considera que el precio de Horchata “La Laureñita” es:

20.Gráfico N° 20. ¿Le gustaría que la Asociación “La Laureñita” ofrezca otros productos?

21.Gráfico N° 21. Diamante de Porter

22.Gráfico N° 22. Cinco Fuerzas de Porter

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

24.Gráfico N° 24. Matriz B.C.G. Horchata “La Laureñita”

25.Gráfico N° 25. Ventaja Competitiva

26.Gráfico N° 26. Mercado Meta y Costos

TABLAS

1. Tabla N° 1. Composición de la Horchata
2. Tabla N° 2. Tiempo/Hora en Procesos
3. Tabla N° 3. Procesos
4. Tabla N° 4. Producción de Horchata
5. Tabla N° 5. Producción de Horchata/Clientes
6. Tabla N° 6. Canales de Distribución
7. Tabla N° 7. Población del cantón Loja
8. Tabla N° 8. Número de habitantes en la ciudad de Loja
9. Tabla N° 9. Habitantes por parroquias urbanas
10. Tabla N° 10. Peso poblacional por parroquia en la ciudad de Loja
11. Tabla N° 11. Número de encuestas para las familias de acuerdo a cada parroquia
12. Tabla N° 12. Número de encuestas en cada parroquia de acuerdo a los barrios más representativos
13. Tabla N° 13. Parroquia
14. Tabla N° 14. Sexo
15. Tabla N° 15. Edad
16. Tabla N° 16. ¿Consume usted Horchata habitualmente?
Consumo de Horchata
17. Tabla N° 17. ¿Con qué frecuencia consume Horchata?
Frecuencia de Consumo

18. Tabla N° 18 ¿Qué tipo de Horchata prefiere?.

Preferencia de Horchata

19. Tabla N° 19 ¿En qué presentación la prefiere?.

Prefiere Presentación

20. Tabla N° 20 ¿Podría mencionar 3 marcas de Horchata que recuerde? Marcas de Horchata que Recuerda

21. Tabla N° 21 ¿Qué marca de Horchata compra habitualmente?

Marca de Horchata que Compra

22. Tabla N° 22 ¿Razones por las que prefiere la Horchata?

Preferencia de Horchata

23. Tabla N° 23 ¿Dónde compra la Horchata?

Compra de Horchata

24. Tabla N° 24 ¿Ha consumido Horchata “La Laureñita”?.

Consumo de Horchata

25. Tabla N° 25 ¿Cómo calificaría la calidad de Horchata “La Laureñita”? Calidad de Horchata “La Laureñita”

26. Tabla N° 26 ¿Según su ocupación, cuáles son sus ingresos mensuales? Ingresos Mensuales

27.. Tabla N° 27 Considera que el precio de Horchata “La Laureñita” es: Precio de Horchata “La Laureñita”

28. Tabla N° 28 ¿Le gustaría que la Asociación “La Laureñita” ofrezca otros productos?. Otros productos “La Laureñita”

29. Tabla N° 29. Matriz MEFI
30. Tabla N° 30. Matriz MEFE
31. Tabla N° 31. Cuadro Comparativo Matriz Alto Impacto y Ponderación
32. Tabla N° 32. Análisis de la “La Laureñita” según fuerzas de Porter
33. Tabla N° 33. Fundamento Técnico - Metodológico
34. Tabla N° 34. Matriz de descripción:
Crecimiento – Participación B.C.G.
35. Tabla N° 35. Matriz Boston Consulting Group B.C.G. Horchata “La Laureñita” en fundas vendidas
36. Tabla N° 36. Matriz Crecimiento del Mercado (%)
37. Tabla N° 37. Matriz Participación en el Mercado (%)
38. Tabla N° 38. Producción mensual
39. Tabla N° 39. Resumen del número de fundas producidas
40. Tabla N° 40. Producción y Ventas en Número de fundas 2012
41. Tabla N° 41. Ventas de Horchata en Usd. Año 2012
42. Tabla N° 42. Ventas en Número de fundas. Año 2012
43. Tabla N° 43. Ventas en Usd. Año 2012
44. Tabla N° 44. Utilidad anual
45. Tabla N° 45. Ingresos Vs. Costos
46. Tabla N° 46. Costos de Producción. Año 2012
47. Tabla N° 47. Flujo de Caja

ÍNDICE

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA HORCHATA “LA LAUREÑITA” EN LA CIUDAD DE LOJA.

a. Título	1
b. Resumen	2
c. Introducción	8
d. Revisión de Literatura	11
e. Materiales y Métodos	34
f. Resultados	46
g. Discusión	110
h. Conclusiones	222
i. Recomendaciones	226
j. Bibliografía	232
k. Anexos	234