

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de:
Ingeniero Comercial

Tema: *“Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing
Balanceados “El Granjero”, en la Ciudad de Cuenca”.*

AUTORAS:

Miriam Guazhima Yari
Mery Guzmán Juárez

DIRECTORA

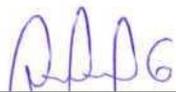
Ing. Sandra Barrera Sarmiento

Cuenca, Febrero 2014

DECLARATORIA DE AUTORIA

Nosotras, Mery Soledad Guzmán Juárez y Miriam Eugenia Guazhima Yari, en calidad de autoras de la Tesis realizada sobre “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE ALIMENTOS BALANCEADOS “EL GRANJERO”, EN LA CIUDAD DE CUENCA, por la presente autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana, hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen con fines estrictamente académicos.

F:  _____

F:  _____

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Certifico que el presente trabajo de tesis con el tema: “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE ALIMENTOS BALANCEADOS “EL GRANJERO”, EN LA CIUDAD DE CUENCA, fue realizado por las Estudiantes Mery Soledad Guzmán Juárez y Miriam Guazhima Yari, bajo mi dirección.



Ing. Sandra Barrera Sarmiento
DIRECTORA

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi mami que siempre es y será un pilar importante en mi vida y en mi crecimiento profesional, sus palabras su dedicación su ayuda todo suma para la culminación de este logro; es el ser que Dios me dio como un ángel terrenal para que sea mi amiga mi madre y mi apoyo incondicional sin pedir nada a cambio, ella se alegra de mis logros como si fuera los suyos por que el esfuerzo que hace por mí en muchas ocasiones deja atrás sueños que ella ha querido alcanzar, también dedico a mi hermana quien me ayudo con sus palabras para que nunca me rinda y logre el objetivo propuesto y a mi pequeña hija que es y será mi inspiración que con una sonrisa me dice que por ella tengo que luchar cada día para ser un ejemplo de superación y dedicación.

Miriam Guazhima Yari

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres, que han sido mi mayor ejemplo de trabajo y superación a pesar de las adversidades del día a día; a mis hermanas y hermano, quienes contribuyeron enormemente y de manera silenciosa la realización de este proyecto.

Mery Soledad

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme sabiduría, fe y fuerzas para luchar cada día y lograr una de las tantas metas que me faltan por alcanzar, a mi familia que me apoyo cada día para la culminación de este trabajo, a mi directora de tesis que es una persona sencilla humilde y excelente profesional quien además de guiarnos nos apoyó con sus palabras de aliento a no rendirnos a pesar de los obstáculos y a todos los profesores que nos transmitieron sus conocimientos durante la vida universitaria.

Miriam Guazhima Yari

AGRADECIMIENTO

Querer expresar todo lo que uno siente y desea, a veces es complicado, no lo digo porque sea difícil, sino más bien porque vienen a la mente cantidad de nombres y millones de palabras que no es fácil ordenarlas y decirlas, así es que me limité únicamente a decir GRACIAS, a mi Dios y a María Auxiliadora, seres divinos que me dieron el Don de la sabiduría y me acompañan siempre; a mis padres Luis y Amelia, por su apoyo desinteresado en todo momento, a mis hermanas y hermano, por sus palabras de aliento cuando a veces he sentido desmayar; a la Ing. Sandra Barrera Sarmiento, mi Directora de tesis, por su incalculable paciencia para guiarnos en el transcurso del desarrollo de este trabajo; a todos mis “profes de la u” por compartirnos sus conocimientos; y a todos y todas mis amig@s, que sin medir tiempos ni distancias han estado presente cuando les he necesitado, a todos ellos de corazón, simplemente.

GRACIAS

MERY SOLEDAD

INDICE DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo	
Introducción	
CAPITULO I	PÁGINAS
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	1
1.1. Marketing estratégico	1
1.1.1. Definición del marketing estratégico	1
1.1.2. Conceptualización de estrategia de mercado	1
1.1.3. Funciones de la estrategia de mercado	2
1.1.4. Limitaciones de la estrategia de mercado	2
1.1.5. Elementos de una estrategia de mercado	3
1.1.5.1. Selección de mercado	3
1.1.5.2. Planeamiento del producto	4
1.1.5.3. Fijación de precios	4
1.1.5.4. Sistemas de distribución	5
1.1.5.5. Comunicaciones de mercadeo	5
1.1.6. Enfoques analíticos para formular la estrategia de mercadeo	6
1.1.6.1. Factores ambientales	6
1.1.6.2. Factores de mercado.	6
1.1.6.3. Competencia.	6
1.1.6.4. Autoanálisis.	6
1.1.6.5. Comportamiento de los compradores.	7
1.1.6.6. Análisis de los distribuidores.	7
1.1.6.7. Análisis económico.	7
1.1.7. Etapas de la estrategia de mercadeo	7
1.1.8. Planeación estratégica	10
1.1.9. El papel de la mercadotecnia en la planeación estratégica	10
1.2. Plan de marketing operativo	10
1.2.1. Definición e importancia del plan de marketing	10
1.2.2. Importancia del plan de marketing	11
1.2.3. Elementos del Plan Operativo	11
1.2.3.1. Análisis de la situación.	11
1.2.3.2. Análisis Estratégico.	12
1.2.3.3. Ejecución.	12
1.2.4. Actividad y Meta	12
1.2.5. Responsabilidad	13
1.2.6. Control de mercadotecnia	13
1.3. Presupuesto de las Estrategias de Marketing	13
1.3.1. Definición	13

1.3.2. Consideraciones para establecer el presupuesto	14
1.3.3. Funciones del Presupuesto	14
1.3.4. Objetivos del presupuesto	15
1.3.5. Métodos para la elaboración del presupuesto	15
1.3.5.1. Presupuesto en porcentajes de ventas.	15
1.3.5.2. Presupuesto por paridad comparativa.	16
1.3.5.3. Presupuesto en base cero.	16
1.3.5.4. Presupuesto por asignación	16
1.3.5.5. Presupuesto por incremento	16
1.4. Plan de Contingencia	17
1.5. Investigación de Mercado	17
1.5.1. Tipos de estudio de la investigación de mercado	17
1.5.1.1. Investigación Cuantitativa.	17
1.5.1.2. Investigación Cualitativa	18
1.5.1.3. Investigación documental	18
1.5.1.4. Investigación secundaria	18
1.5.2. Objetivos de la investigación	19
1.5.3. Diseño de la investigación	20
1.6. Planteamiento y definición del problema	20
1.6.1. Métodos para la recolección de datos	21
1.6.2. El muestreo	21
1.6.2.1. Métodos de muestreo	22
1.6.2.2. Determinación del tamaño de la de muestra	22
1.7. Técnicas de investigación	24
1.7.1. Diseño cuestionario	24
1.7.1.1. Tipos de cuestionarios	24
1.7.2. Análisis de datos	24
CAPÍTULO II	
ANALISIS DEL ENTORNO	
2.1. Historia de la industria de Alimentos Balanceados	25
2.1.1. Evolución de la industria de Alimentos Balanceados.-	26
2.2. La industria de alimentos balanceados en el Ecuador	27
2.2.1. Número de Fábricas por Provincia.	28
2.3. Perspectiva nacional de la fabricación de alimentos balanceados	29
2.4. Análisis de la Situación Actual.	30
2.4.1. Análisis del Ambiente Externo.	30
2.4.1.1. Entorno demográfico.-	30
2.4.1.2. Entorno económico.-	31
2.4.1.3. Entorno tecnológico.-	32

2.4.1.4. Entorno social – cultural.-	32
2.4.1.5. Entorno ambiental.	33
2.5. Análisis del Ambiente Interno	33
2.5.1. Factor Clientes	34
2.5.2. Factor Proveedores	35
2.5.3. Factor Competencia	35
2.5.4. Factor Organismos de Control.	36
2.5.5. Factor Posicionamiento.	36
2.5.5.1. Capacidad Directiva	37
2.5.5.2. Capacidad de Mercado	40
2.5.5.3. Capacidad Financiera	40
2.5.5.4. Capacidad Tecnológica y Producción	41
2.5.5.5. Capacidad de Gestión de Talento Humano.	42
2.6. Identificación del FODA de la empresa de balanceados “El Granjero”	43
2.7. Elaboración de Matrices MEFE y MEFI.	48
2.8. Las Cinco Fuerzas de Porter.	50
2.8.1. La rivalidad entre los competidores actuales de la industria de balanceados.	50
2.8.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	50
2.8.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.	51
2.8.4. Poder negociación de los compradores.	51
2.8.5. Poder negociación de los proveedores.	52
CAPITULO III	
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
3.1. Definición del problema.	53
3.2. Objetivos de la investigación.	53
3.3. Diseño de la Investigación.	53
3.4. Fuentes para la recopilación de datos.	54
3.4.1. Fuente de información primaria	54
3.4.2. Fuente de información secundaria	54
3.5. Población de estudio.	54
3.5.1. Determinación del tamaño de la muestra.	54
3.5.1.1. Cálculo del tamaño de la muestra.	54
3.5.1.2. Elementos y Unidades Muéstrales.	55
3.6.1.3. Tipo de Muestreo	56
3.7. Técnica de investigación	57
3.7.1. Diseño del cuestionario.	57
3.7.1.1. Encuestas piloto.	57
3.7.1.2. Resultados obtenidos en la prueba piloto.	57
3.7.2. Cuestionario final	58

3.7.3. Plan de trabajo de campo	58
3.7.4. Procesamiento de datos	58
3.7.4.1. Análisis de resultados	77
3.7.4.2. Resumen de Resultados	
CAPITULO IV	
PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	
4.1. Introducción.	78
4.2. Propuesta de la filosofía corporativa.	78
4.2.1. Valores.	79
4.2.1.1. Valores Corporativos	79
4.2.2. Principios.	79
4.2.3. Misión.	80
4.2.4. Visión.	81
4.3. Políticas	81
4.3.1. Políticas de Ventas	81
4.3.2. Políticas de Crédito y Cobranzas	82
4.3.3. Políticas de Compras	83
4.3.4. Políticas de atención al cliente	83
4.3.5. Políticas de personal	84
4.3.6. Políticas de Producción	85
4.3.7. Políticas de Mercadeo y Publicidad.	85
4.4. Desarrollo de la Propuesta del Plan estratégico de Marketing.	85
4.4.1. Objetivos estratégicos, estrategias y planes tácticos.	86
4.4.1.1. Objetivo estratégico 1	86
4.4.1.2. Objetivo estratégico 2	93
4.4.1.3. Objetivo Estratégico 3	95
4.4.1.4. Objetivo Estratégico 4	97
4.4.1.5. Objetivo Estratégico 5	105
4.5. Presupuesto.	107
4.6. Cálculo del VAN y TIR	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento, contiene un plan estratégico de marketing de la Empresa de Alimentos Balanceados “El Granjero”. Esta abarca como primera parte la fundamentación teórica relacionada con los temas a tratarse posteriormente, con la finalidad de sustentar la parte operativa de la empresa. Luego se realiza el diagnóstico de la industria en la cual se desenvuelve la empresa, además se realiza un análisis actual de la misma, tanto a nivel externo como interno, con el propósito de obtener información e identificar las debilidades y amenazas, así como también, las oportunidades y sus fortalezas existentes en la organización. En el tercer capítulo se describe la Investigación de Mercado, aquí se obtuvo datos para la propuesta donde se determinaron los factores importantes por mejorar o implementar, hacia dónde va dirigido el plan estratégico, la venta de los productos, se conocieron los gustos y preferencias de los clientes por cierto producto. En el cuarto capítulo elaborado, se presenta la parte modular de este trabajo, ya que a partir de los datos que se obtuvieron del segundo y tercer capítulo se realizó la propuesta del plan estratégico de marketing, donde se realizaron planteamientos de varias estrategias, las mismas que están orientadas a cumplir con los objetivos trazados en este trabajo; dicha planificación se encuentra previsto aplicarla durante tres años consecutivos; finalmente se presenta el presupuesto para dicho plan, el mismo que ha sido elaborado considerando las mejores alternativas del mercado, buscando siempre el beneficio para la empresa y que le permitirá continuar con su crecimiento en su sector industrial que crece día a día y que se fortalezca frente a la competencia y logre posicionar su marca en el cantón Cuenca y a nivel nacional.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, muchos emprendedores y empresarios restan importancia al tema relacionado con el marketing y el éxito que éste tiene para sus PYMES y/o negocios, sin embargo se trata de un tema central, para quienes buscan la permanencia en el mercado de sus comercios.

En el caso de la industria de Alimentos Balanceados, es notoria la escasa o falta del uso de la herramienta del marketing en sus empresas, específicamente refiriéndonos a los almacenes de la ciudad de Cuenca, concretamente en la Empresa de Alimentos Balanceados “El Granjero”, la misma que nace en el año de 1996, momento en el que se legaliza como empresa, fue fundada y creada por el Dr. Guido Rodríguez, dueño y actual gerente. Su creación tuvo el propósito de satisfacer el mercado del Austro Ecuatoriano, en lo que respecta a las necesidades de alimento balanceado para pollos, cerdos, cuyes, vacas y caballos. Se encuentra localizada en el sector del Medio Ejido en la ciudad de Cuenca, cuenta con un total de 25 colaboradores.

Alimentos “El Granjero”, controla un bajo porcentaje del mercado en el austro ecuatoriano, la cual provee alimento balanceado a un determinado grupo de clientes en los almacenes de Cuenca, su posición es medianamente significativa frente a sus competidores directos, entre los más fuertes: Pronaca, Bioalimentar (Bioalimentos), Grasas Unicol (Nutril), Wayne, Liris, Diamasa, Itacol, entre otros, los cuales, en su mayoría, cuentan con una amplia gama de estrategias de marketing, razón por la que cuentan con una importante ventaja competitiva que les ha permitido la permanencia y posicionamiento en el mercado.

Sin embargo la empresa, a pesar de sus limitaciones en esta área, se ha mantenido en el mercado, dándose a conocer desde su creación, con la única forma en que fue difundida su existencia; mediante los mismos clientes con publicidad boca a boca; no obstante sabemos que Alimentos Balanceados El Granjero, carece de estrategias de marketing adecuadas que le permitan impactar en el área comercial y lograr un desarrollo de la imagen empresarial, en la zona Austral del Ecuador.

Vivimos en una época de globalización, donde el sector productivo es altamente competitivo, por lo que el presente trabajo de investigación se considera de gran importancia, puesto que le permitirá a la empresa El Granjero dotarse de esta herramienta, para conocer su posición actual, identificar oportunidades, selección optima del servicio y productos que va a entregar al mercado, desarrollo de estrategias de marketing para satisfacer dicho mercado, elaboración de métodos de control que midan la exigencia de las actividades para que la organización pueda obtener una ventaja competitiva en su mercado y de esta manera cumplir con los objetivos fijados por y para la empresa.

Este plan de marketing pretende apoyar la iniciativa de su propietario, con el propósito de lograr posicionar a la empresa en la mente de los clientes actuales, con el objetivo de incrementar la venta de los productos y la mejora del servicio que esta otorga, además se quiere informar, sobre los servicios que ofrece, dar a conocer las ventajas y otros beneficios a los clientes existentes y potenciales, para proporcionar mayor confiabilidad en los clientes actuales.

Por otro lado se intenta dar mayor prestigio y credibilidad a la empresa, ya que en un corto plazo, ampliará sus instalaciones y mejorará la tecnología de producción, brindando así un servicio altamente competitivo, el cual pueda satisfacer las expectativas esperadas por los clientes al momento de adquirir un producto.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. Marketing estratégico

1.1.1. Definición del marketing estratégico.

Es el elemento que define y encuadra las líneas maestras de comunicación y comercialización de la empresa, para aprovechar las oportunidades del mercado.¹

Planeación estratégica, es una actividad realizada por cualquier área de la empresa, cualquiera ejecutivo hace planeación en sus actividades.

La planeación es una actividad cotidiana y la diferencia básica con la planeación estratégica es el alcance de ambas, ya que la planeación estratégica involucra a todas las áreas funcionales de la empresa, es decir requiere la participación de los directivos de todas las áreas, ya que cada una de las estrategias y actividades diseñadas tendrá una influencia directa en las actividades de las demás áreas.²

1.1.2. Conceptualización de estrategia de mercado³

- A criterio de Jerome McCarthy y William Perreault (autores del libro "Marketing Planeación Estratégica"), la estrategia de mercadotecnia", es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado".

¹http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_de_marketing

²FERNÁNDEZ Valiñas, Ricardo. *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia, un enfoque latinoamericano*- 2ª. Ed. Editorial Thomson Learning. Pag. 21 - 22.

³<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html>

- Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro *Fundamentos de Marketing*, la estrategia de mercadotecnia es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia"
- Según Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la estrategia de mercadotecnia", comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga".

1.1.3. Funciones de la estrategia de mercado⁴

En una era de cambio acelerado y de intensa competencia entre industrias y compañías, la improvisación – por más brillante que sea – no bastará como única arma de una empresa contra los efectos negativos del cambio. La gama de actividades planeadas de antemano generalmente es más amplia que a que se puede determinarse impulsivamente. Muchas acciones, debido a que requieren larga preparación, no pueden del todo sin planeamiento previo.

Desde el punto de vista de ejecución, la función más importante de la estrategia es servir de enfoque al esfuerzo de la organización, de objeto de compromiso y de fuente de motivación constructiva y autodominio en la organización misma.

1.1.4. Limitaciones de la estrategia de mercado

Las bondades de fabricar una estrategia son presentadas como ideas que deben examinarse y probarse, porque a práctica no está exenta de imitaciones.

Una de las objeciones que a veces se expresa es de que la estrategia involucra planificación, y que la planificación para el futuro no es realmente factible.

⁴ DÍAS, Carlos, MCGRAW Hill. *Estrategia pura y simple*. WHEELLEN and HUNGER. *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Décima Edición. Editorial Pearson, 2008. Pág. 18-24.

Una limitación más seria estriba en que la sobre dedicación al plan puede resultar en oportunidades perdidas, además se debe reconocer que la determinación de estrategia, no tiene que ser tan rígida que impida considerar oportunidades imprevistas.

Una tercera limitación es la inevitabilidad del conflicto entre las metas corporativas y departamentales y las metas personales y de la organización. Las limitaciones del concepto de la estrategia consisten, principalmente en las dificultades inherentes de concebir un patrón original de metas y políticas y en su atinada implementación. El atender eficazmente estas limitaciones ni significa abandonar el concepto, sino aprender a usarlo con éxito y una perspectiva razonable de lo que es posible.

1.1.5. Elementos de una estrategia de mercado⁵

1.1.5.1. Selección de mercado.- Es de vital importancia que la compañía decida qué mercados va atender y con qué productos, para lo cual se debe segmentar al mercado, bajo los siguientes parámetros. Demográfica, Geográfica, Psicográfica, Según patrones de uso del producto, otras. Además se tomará en cuenta la selección de metas y oportunidades concretas en los segmentos de mercado, para esto consideraremos:

- Metas generales de organización y su adaptación con las oportunidades del mercado segmentado.
- Las fortalezas y debilidades de la empresa (FODA).
- Recursos necesarios para efectos de atender al mercado.
- Fortalezas y debilidades de la competencia.
- Comportamiento de la demanda
- Posibilidad de obtener una participación en el mercado.

⁵Proceso de dirección estratégica. Recopilación Ing. Xavier Ortega V. Ex – Docente UPS.

1.1.5.2. Planeamiento del producto

Lo que cuenta para la planeación del producto es siempre la opinión del cliente y del valor agregado que se ofrezca frente a las ofertas alternativas y competitivas. La planeación de la línea de productos es un elemento.

Dentro de las opciones de planeamiento de productos y entre las cuales se tenga que decidir son:

- Grado de amplitud de la línea de productos.
- Capacidad de cobertura de la línea de productos frente al precio.
- Especificaciones físicas y de desempeño.
- Producción final o semielaborados
- Valor agregado al producto.

1.1.5.3. Fijación de precios

La fijación de precios consiste en establecer el precio al que será vendido el producto a un cliente. El precio debe representar la expresión cuantitativa del valor que el cliente le da al producto. Si el precio es menor de lo que el cliente está dispuesto a pagar, el vendedor sacrifica utilidades potenciales. Para la fijación de precios, la compañía debe considerar los siguientes elementos descritos a continuación:

- Discriminación de precios
- El costo como límite inferior
- Precios de penetración en un mercado nuevo
- Liderazgo en precios.

1.1.5.4. Sistemas de distribución

Este sistema supone un conjunto de agentes vendedores mayoristas y minoristas por medio de los cuales el producto de un vendedor se traslada físicamente hacia sus mercados. Para el diseño de un sistema de distribución, la compañía debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Sistema de ventas directas e indirectas
- Distribución selectiva y distribución intensiva
- Preferencias de los clientes con respecto al lugar en donde comprar
- Grado de control que el fabricante desea ejercer sobre la distribución

1.1.5.5. Comunicaciones de mercadeo

Las comunicaciones son una función central de mercadeo, pues es necesario:

- Informar a la gente acerca del producto
- Mostrarle cómo puede ser utilizado
- Persuadirla para que la compren.

Los mercadotecnicistas, pueden llegar a los clientes potenciales a través de medios masivos de comunicación, tales como la radio, la televisión, los periódicos, las revistas, los carteles y las redes sociales, además se puede recurrir a la comunicación personal con los clientes, por medio de las visitas de los vendedores de campo o de los empleados en el punto de venta. La mezcla óptima depende de varios factores tales como:

- El proceso en la decisión de compra
- Publicidad
- Ventas personales
- Estrategias de empuje y estrategias de jale

1.1.6. Enfoques analíticos para formular la estrategia de mercadeo.

La estrategia debe responder a las condiciones del ambiente del mercado y a los factores de costo. Por lo tanto, para desarrollar los programas de mercadeo, las siguientes áreas siempre merecen un análisis.

1.1.6.1. Factores ambientales.

Es útil evaluar la importancia de los elementos ambientales, tales como el crecimiento de la población, el ingreso discrecional, regulaciones gubernamentales, nueva tecnología, disponibilidad de materia prima y recursos claves, tasas de inflación y los cambiantes estilos de vida familiar.

1.1.6.2. Factores de mercado.

Es esencial concentrarse en el mercado particular para determinar su tamaño, tasa de crecimiento, etapa de desarrollo, tendencias en los sistemas de distribución, patrones de comportamiento del comprador, variación de la demanda, segmentación del mercado, etc.

1.1.6.3. Competencia.

Es necesario e indispensable conocer la competencia, su posición en el mercado, segmentos que ocupan, sus estrategias actuales, sus fortalezas y debilidades, estructura de costos en la medida en que se puedan determinar, capacidad de producción, etc.

1.1.6.4. Autoanálisis.

Las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con los competidores deben ser evaluadas en áreas tales como la tecnología, los recursos financieros, las habilidades de fabricación, las fortalezas de mercadeo y la base existente de clientes.

1.1.6.5. Comportamiento de los compradores.

El análisis de los patrones de comportamiento en el proceso de compra es importante para el diseño del producto, la fijación de los precios, la selección de los canales de distribución y la estrategia de comunicaciones. El comportamiento de los compradores puede ser analizado a fondo, con la ayuda de refinados instrumentos de investigación de mercado, incluyendo las técnicas de impuestos (por ejemplo, entrevistas a los clientes, cuestionario) y el análisis estadístico de los patrones de venta.

1.1.6.6. Análisis de los distribuidores.

Según la necesidad que la empresa tenga de distribuidores, se debe considerar los canales de distribución así como sus necesidades, la estructura de costos de operación de los vendedores mayoristas y minoristas, márgenes requeridos, entrenamiento de ventas, ayuda promocional, etc.

1.1.6.7. Análisis económico.

La conclusión del análisis de mercadeo es el cálculo de impacto en las utilidades, el mismo que evalúa los compromisos fijos que se necesitan para hacer y vender un producto nuevo. Es necesario determinar la contribución que hará cada una de las unidades vendidas para amortizar las inversiones y generar un nivel aceptable de utilidades.

1.1.7. Etapas de la estrategia de mercadeo ⁶

Las primeras dos partes se refieren a la etapa de recopilación de información:

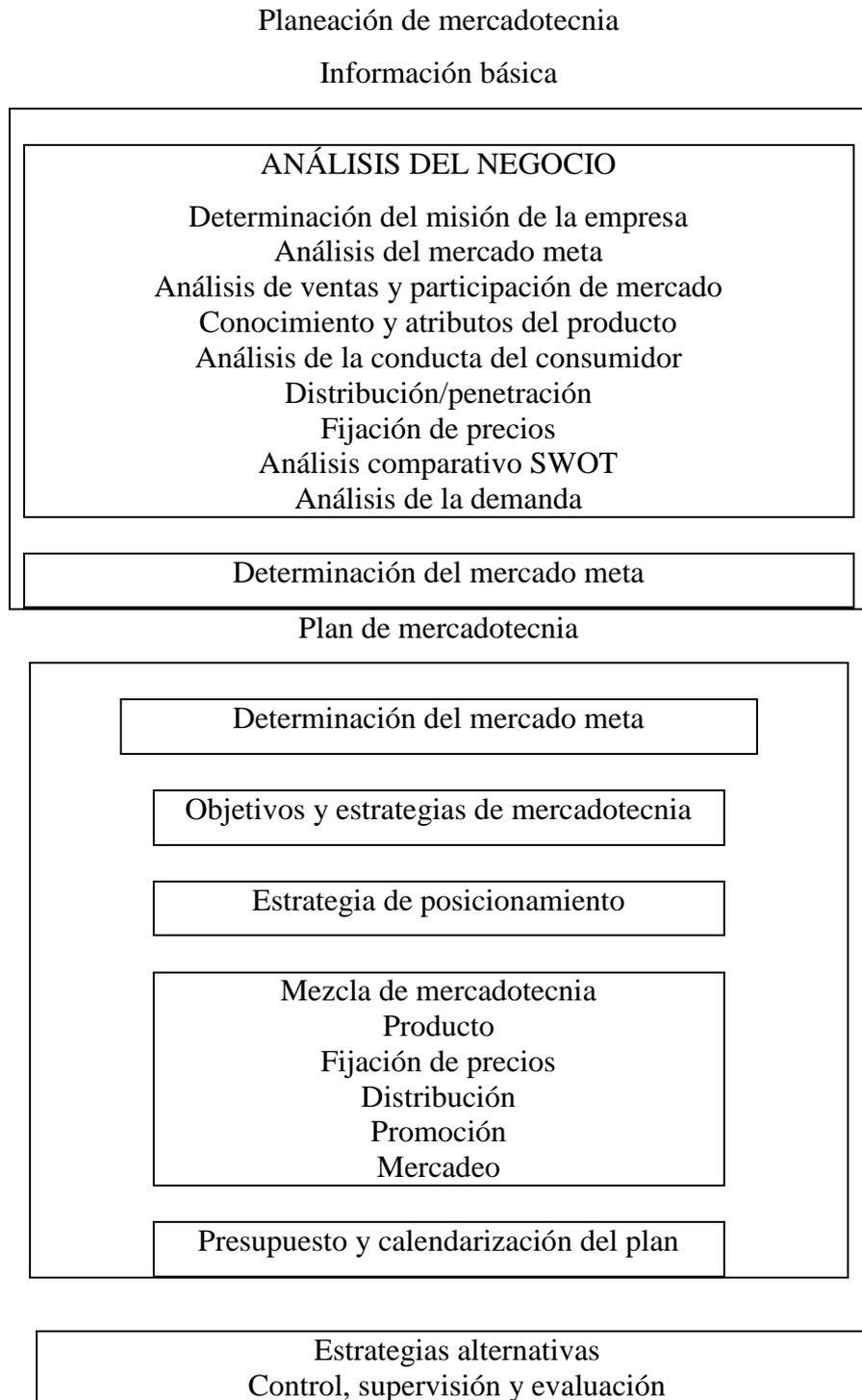
- a. Analizar la misión y filosofía de la empresa.
- b. Elaborar la evaluación del negocio (mercado meta, distribución, plaza, etcétera)

⁶FERNÁNDEZ Valiñas, Ricardo, *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia, un enfoque latinoamericano*- 2^a. Ed. Editorial Thomson Learning. Pág. 25 - 26. -7-

Los siguientes siete pasos del proceso corresponden a la etapa de planeación.

- c. Determinar los supuestos del mercado (escenario previsto).
- d. Detectar los problemas y oportunidades del mercado y elaborar un análisis SWOT.
- e. Determinar los objetivos del área de mercadotecnia.
- f. Planteamiento de estrategias, tácticas y acciones específicas.
- g. Elaborar el presupuesto.
- h. Calendarización de actividades.
- i. Diseñar las medidas de supervisión, evaluación y control.

Esquema de planeación en mercadotecnia



Fuente: FERNÁNDEZ Valiñas, Ricardo,

1.1.8. Planeación estratégica⁷

Es la que define el escenario para toda la demás planeación dentro de la empresa. Se define **La planeación estratégica**, como el proceso de desarrollar y mantener una estrategia entre las metas y capacidades de una empresa y sus cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el desarrollo de una clara misión para la compañía, objetivos de apoyo, una sólida cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.

1.1.9. El papel de la mercadotecnia en la planeación estratégica⁸

La estrategia de la compañía a nivel global y la de la mercadotecnia tienen muchos puntos comunes. La mercadotecnia estudia las necesidades del consumidor y la capacidad de la compañía para satisfacerlas; éstos son los mismos factores que guían la misión y los objetivos de la empresa. La mayor parte de la planeación estratégica a ese nivel se ocupa de las variables de la mercadotecnia – participación en el mercado, desarrollo del mercado o crecimiento – y en ocasiones resulta difícil marcar la diferencia entre la planeación estratégica y la de mercadotecnia.

1.2. Plan de marketing operativo

1.2.1. Definición e importancia del plan de marketing⁹

Podemos definir al plan de marketing, como: La guía escrita que orienta las actividades de marketing en un año para una unidad estratégica de negocios o un producto/mercado.

⁷ PHILIP, kotler, GARY, Armstrong. *Fundamentos de mercadotecnia*. 2da. Edición. Pág. 30.

⁸ IDEM pág. 37 – 38.

⁹ RIVERA, Camino Jaime, Mencia de Garcillán López-Rua. *Dirección del marketing, fundamentos y aplicaciones*. 1era edición. Pág. 204

El contenido debe aspirar a:

- a. Traducir los objetivos de empresa en objetivos de las 4Ps.
- b. Especificar las acciones, en las 4Ps, para alcanzar los objetivos.
- c. Valorar económicamente los resultados esperados
- d. Preparar planes de contingencia

1.2.2. Importancia del plan de marketing¹⁰

Orienta las decisiones de impacto estratégico; dado que las acciones estratégicas son las que tienen una alta influencia en la supervivencia de la firma o en las actividades a largo plazo, el plan ayuda a verificar si está bien definido el negocio, así como segmentos-mercados y si la mezcla de marketing es la adecuada.

Reduce los costes de publicidad y de control de personal, un plan de marketing sirve para comunicar, tanto a los segmentos como al personal de la empresa, los beneficios que ésta ofrece.

A nivel operativo, el plan de marketing ayuda a coordinar el trabajo de marketing y las demás áreas funcionales. Se convierte en una herramienta que facilita la planificación de los esfuerzos de toda la organización.

1.2.3. Elementos del Plan Operativo¹¹

Para confeccionarlo con éxito debe contener los siguientes puntos básicos:

1.2.3.1. Análisis de la situación.

Aquí se describe el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias. Se compone de las partes siguientes.

¹⁰IDEM

¹¹ <http://www.altonivel.com.mx/elementos-clave-de-un-plan-de-marketing.html>

- a. Escenario
- b. Mercado
- c. La empresa
- d. Situación competitiva
- e. Análisis de mercado

1.2.3.2. Análisis Estratégico.

Este incluye una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.

- a. F.O.D.A.
- b. U.E.N (Unidades Estratégicas de Negocios)
- c. Objetivos
- d. Estrategias

1.2.3.3. Ejecución.

Una vez bien atendidos los puntos anteriores, la empresa está en condiciones de llevar a cabo la campaña de marketing. Cómo competir, contra quien, donde y a cuánto son las preguntas indispensables que a esta altura del plan ya tienen respuesta y permiten una ejecución óptima.

1.2.4. Actividad y Meta

"Proceso de gestión socialmente responsable cuyo objeto es la satisfacción de las necesidades de los consumidores, a través del esfuerzo integrado de una empresa o una organización que oferta productos / servicios a un mercado que los demanda, de manera que ambas partes resulten beneficiadas a través de procesos de intercambio que persiguen continuidad en la relación comercial"¹²

¹²<http://externalidades.net/2006/09/meta-marketing-definicion/>

1.2.5. Responsabilidad

El ser socialmente responsable es una decisión estratégica que debe ser parte de la planeación y estar coherentemente alineada con los objetivos de las empresas, hoy por hoy esto logrará convertir a las organizaciones y sus satisfactorios, en entidades y productos con una gran ventaja competitiva y diferenciadora, donde el consumidor u usuario se encuentra hastiado de campañas agresivas que únicamente promueven el consumismo como último fin.¹³

1.2.6. Control de mercadotecnia¹⁴

El control de la mercadotecnia es el proceso de medir y evaluar los resultados de las estrategias y los planes de la mercadotecnia y tomar medidas correctivas para asegurarse de alcanzar los objetivos de la mercadotecnia.

1.3. Presupuesto de las Estrategias de Marketing¹⁵

1.3.1. Definición

Al hacer un análisis del presupuesto, es importante reconocer las diferencias que existen entre los términos presupuesto y pronóstico, ya que en ocasiones los mismos se confunden con facilidad.

El presupuesto es la cantidad de dinero que se espera utilizar para la realización de las actividades del área, es decir, la asignación de recursos a actividades específicas, mientras que el pronóstico son predicciones de resultados futuros, sean o no numéricos.

¹³ <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/594>

¹⁴ PHILIP, kotler, GARY, Armstrong. *Fundamentos de mercadotecnia*. 2da. Edición. Pág. 74

¹⁵ FERNÁNDEZ Valiñas, Ricardo, *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia, un enfoque latinoamericano*- 2ª. Ed. Editorial Thomson Learning. Pag. 204.

Por ejemplo, el presupuesto de ventas, nos indica la cantidad de dinero o recursos, que serán destinados al área de ventas, para la realización de sus actividades, mientras que el pronóstico de ventas, nos informa los resultados que se esperan a través de la realización de dichas actividades.

1.3.2. Consideraciones para establecer el presupuesto

- Tiene que responder a una razón lógica de ventas.- Esto quiere decir, que los recursos asignados en el presupuesto deben generar un incremento en las ventas.
- El presupuesto responde a los programas estratégicos.- Por lo que no deben existir partidas que no tengan relación directa con los programas estratégicos que fueron planeados.
- La decisión presupuestal debe estar a cargo del área responsable.- Esto se refiere a que cada uno de las áreas debe decidir su presupuesto, esta consideración no es aplicable en los que se utiliza un método de asignación.
- A mayor presupuesto, mayor responsabilidad y resultados esperados.- Se refiere a que los resultados esperados van en función directa del monto del presupuesto establecido.

1.3.3. Funciones del Presupuesto¹⁶

- a. La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- b. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados
- c. Los presupuestos podrán desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

1.3.4. Objetivos del presupuesto.¹⁷

Previsión y planeación, disponer de los conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

- ✓ **Organización.**— estructura las relaciones entre funciones, niveles, y actividades.
- ✓ **Coordinación.**—dirección, equilibra las diferentes secciones que integran la organización.
- ✓ **Control.**— acción de apreciación si los planes y objetivos se están cumpliendo.

1.3.5. Métodos para la elaboración del presupuesto.¹⁸

Existen diferentes enfoques para la determinación de un presupuesto, a continuación se analizan cinco enfoques:

1.3.5.1. Presupuesto en porcentajes de ventas.

Este método es sólo recomendable en un entorno económico sano y estable, además se debe tener como base la información del ejercicio anterior del departamento de ventas y sobre éste asignar un porcentaje entre 2% al 9%, en el caso de mercadotecnia. Una de las grandes ventajas de este método es que permite un control total de la dirección general sobre los egresos de la empresa y evita la descapitalización.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos87/que-es-presupuesto/que-es-presupuesto.shtml>

¹⁸FERNÁNDEZ Valiñas, Ricardo, *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia, un enfoque latinoamericano*- 2ª. Ed. Editorial Thomson Learning.Pag. 204 – 207.

1.3.5.2. Presupuesto por paridad comparativa.

Permite mantener la participación de mercado y la competencia con el o los líderes de mercado, por supuesto, requiere que la empresa esté dispuesta a invertir una fuerte cantidad en esto, ya que de no ser así, será imposible mantener este método. La ventaja de este método es no permitir que la competencia tome ventajas sensibles sobre la empresa.

1.3.5.3. Presupuesto en base cero.

Este método es muy efectivo siempre y cuando los presupuestos autorizados justifiquen plenamente los gastos que serán erogados por la empresa, es decir, los ingresos futuros por actividades de mercadotecnia, justificarán el gasto presupuestal. La desventaja es que puede generar fuertes erogaciones para la empresa y que no generen ingresos por los justifiquen.

1.3.5.4. Presupuesto por asignación

Consiste en que el área financiera de la empresa, asigna a cada departamento de la compañía una cantidad máxima de gastos autorizados, los cuales se mantienen fijos durante todo el año y son consecuencias de una decisión basada en la situación financiera de la empresa. Sin embargo resulta ser ineficaz, ya que no atiende las necesidades de crecimiento e inversión, pero permite a la empresa tener un control total sobre los gastos.

1.3.5.5. Presupuesto por incremento

En este método al presupuesto de año anterior se le incrementa una cantidad que resulta de sumar índices de inflación o factores macro económicos, no es muy recomendable, ya que los mencionados, no siempre responden a una situación de mercado real. La ventaja es que se puede mantener un control estricto de gastos de la empresa.

1.4. Plan de Contingencia

La definición de Contingencia está vinculada al riesgo, y es la posibilidad de que algo pueda suceder. Un Plan de Contingencias es el instrumento donde se diseña la estrategia, se recogen todas las medidas organizativas y técnicas, y se exponen los procedimientos para enfrentarse a la eventualidad de un riesgo o un imprevisto que ponga en peligro la continuidad de la actividad en una organización.¹⁹

1.5. Investigación de Mercado

La investigación de mercado es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como; clientes, competidores, y el Mercado. La investigación de mercado puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercado, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales. El propósito de la investigación de mercado, es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos, la investigación de mercado representa la voz del consumidor al interior de la compañía.²⁰

1.5.1. Tipos de estudio de la investigación de mercado²¹

1.5.1.1. Investigación Cuantitativa.

Se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas y estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que es de gran ayuda en la interpretación de los resultados.

¹⁹ <http://www.bridgedworld.com/es/soluciones/planes-de-contingencia>

²⁰ VALDERREY, Sanz, Pablo, *Investigación de mercado*, 1er Ed. Editorial Ediciones de la U. Pág. 11.

²¹ IDEM 20. Pág. 11.

1.5.1.2. Investigación Cualitativa

Buscar explicar las razones de los diferentes aspectos del comportamiento. En otras palabras explica el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa que busca responder a preguntas tales como: cuál, dónde y cuándo. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es, la observación de grupos de población reducidos como salas de clase, etc. Este tipo de investigación no es tarea que se asocie a un momento dado en el desarrollo del estudio, más bien, resulta el fruto de todo el trabajo de investigación.

1.5.1.3. Investigación documental

Es la que se realiza con base en la revisión de documentos. Manuales, revistas, periódicos, actas científicas, conclusiones de simposio y seminarios y/o cualquier tipo de publicación considerado como fuente de información, es decir, se vale de fuentes escritas para la recolección de los datos. Este tipo de investigación se caracteriza por las fuentes secundarias vienen a constituir la base primordial de la investigación.

1.5.1.4. Investigación secundaria

En la investigación secundaria la empresa utiliza la información recopilada de otras fuentes que parece aplicable a un producto nuevo o ya existente. Las ventajas de la investigación de mercado secundaria radican en que es relativamente barata y fácilmente accesible. Como desventajas de la investigación secundaria sobresale que a menudo no es específica de su ámbito de la investigación y los datos utilizados pueden estar sesgados y es difícil de validar.

1.5.2. Objetivos de la investigación²²

Los objetivos se definen como la meta que el investigador pretende alcanzar y hacia la cual orienta todo su interés y todos sus esfuerzos.

Los objetivos pueden ser:

✓ **Objetivo general**

Expresa las metas de investigación en su más alto grado de amplitud, y en él quedan englobados los demás objetivos.

✓ **Objetivo específico**

Proponen experimentos concretos basados en los conceptos que expresan. Además deben realizarse a corto o mediano plazo, deben ser medibles y delimitar la población de tiempo y espacio.

Los objetivos deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación. Para formular correctamente los objetivos, considérense los siguientes requisitos.

- ✓ Deben cubrir los diferentes aspectos del problema y los factores que constituyen al mismo, de manera clara y coherente y con una secuencia lógica.
- ✓ Deben escribirse en términos operacionales especificando exactamente qué se va a hacer, dónde y para que propósito.
- ✓ Deben ser realistas, considerando las condiciones locales.
- ✓ En su redacción, deben utilizarse verbos en modo infinitivo, como buscar, obtener, verificar, describir, comprobar y descubrir.

²² Ídem. Pag. 40.

1.5.3. Diseño de la investigación

Es un programa que especifica el proceso de realizar y controlar un proyecto de investigación, es decir, es el arreglo escrito y formal de las condiciones para recopilar y analizar la información, de manera que combine la importancia del propósito de la investigación y la economía del procedimiento²³.

El diseño de la investigación es una planificación compendiada de lo que se debe hacer para lograr los objetivos del estudio. Un diseño cuidadoso del estudio es fundamental para determinar la calidad de la investigación.²⁴

1.6. Planteamiento y definición del problema²⁵

Un problema es cualquier dificultad que no se puede resolver automáticamente por la sola acción de nuestros reflejos instintivos y condicionados o mediante el recuerdo de lo que hemos. En la vida cotidiana y laboral se nos presenta una infinidad de problemas, pues constantemente nos enfrentamos a situaciones desconocidas ante las cuales carecemos de conocimientos específicos suficientes, entonces nos vemos obligados a buscar la solución o el comportamiento adecuado para enfrentar tales situaciones.

Los criterios para plantear adecuadamente el problema de investigación (de acuerdo con Kerlinguer, 1975), son:

- ✓ El problema debe expresar una relación entre dos o más variables
- ✓ El problema debe estar formulado claramente, sin ambigüedad, como pregunta.
- ✓ El planteamiento implica la posibilidad de prueba empírica, es decir, de poder observarse en la realidad.

²³ CASTAÑEDA Jiménez Juan, *Metodología de la investigación*, 2da Ed. Editorial McGraw-Hill Pág.98.

²⁴ www.uv.es/pitarque/TRANSPARENCIAS.pdf

²⁵ CORTÉS Padilla, María Teresa, *Metodología de la Investigación*, 1era Ed. Editorial Trillas. Pág. 5

1.6.1. Métodos para la recolección de datos²⁶

En toda investigación, para recopilar la información deben tomarse en cuenta principalmente los objetivos y las hipótesis planteadas, así como el tiempo y los recursos disponibles, pero, sobre todo, el investigador debe conocer las técnicas y los instrumentos de que se vale cada una de ellas, para que pueda elegir las más idóneas que su investigación requiera

Las técnicas más usadas se resumen en la siguiente gráfica:



Fuente: Las Autoras

1.6.2. El muestreo

El muestreo descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal, refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo que indica que es representativa; es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesario tomar una muestra representativa y por lo tanto la validez de la generalización depende de la validez y el tamaño de la muestra.²⁷

²⁶ IDEM Pag. 80

²⁷ RODRIGUEZ Mongel, Ernesto. *Metodología de la Investigación*. Pag. 82

1.6.2.1. Métodos de muestreo

Al hablar de métodos de muestreo no referimos al conjunto de técnicas estadísticas que estudian la forma de seleccionar una muestra lo suficientemente representativa de una población cuya información permita inferir las propiedades o características de toda la población cometiendo un error medible y acotable. La metodología que permite inferir resultados, predicciones y generalizaciones sobre la población, basándose en información contenida en las muestras representativas previamente elegidas por métodos de muestreo formales, se denomina, inferencia estadística.²⁸

1.6.2.2. Determinación del tamaño de la muestra²⁹

La muestra se define como una parte de la población que contiene teóricamente las mismas características que se desea estudiar en ella. La importancia de la muestra es que los resultados obtenidos se generalizan hacia la población, según los niveles de confianza y precisión especificados en al cálculo del tamaño de la muestra.

Esto quiere decir que diseñar una muestra es un paso muy importante, en el que no basta con calcular el número de casos o indicar quienes serán estudiados, sino que responde a un proceso esencial de la investigación. Existen dos tipos de muestras:

- **Muestra no probabilística**

En este tipo de muestra, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o del criterio del investigador o del que hace la muestra.

²⁸ VALDERREY, Sanz, Pablo, *Investigación de mercado*, 1er Ed. Editorial Ediciones de la U. Pág.53.

²⁹ CORTÉS Padilla, María Teresa, *Metodología de la Investigación*, 1era Ed. Editorial Trillas. Pág. 63-69

- **Muestra probabilística**

El principal objetivo en el diseño de una muestra probabilística consiste en reducir al mínimo el error en las predicciones del estudio, al cual se le denomina error estándar. La característica principal de este tipo de muestra es que todos los elementos de la población tienen al inicio la misma probabilidad de ser elegidos, de manera que los elementos muestrales tendrán valores muy aproximados a valores de la población.

Tipos de muestreo probabilístico

- **Muestreo aleatorio simple.-** Es el procedimiento probabilístico de selección de muestras más sencillo y conocido, no obstante, en la práctica es difícil de realizar debido a que requiere de un marco muestral y en muchos casos no es posible obtenerlo. Puede ser útil cuando las poblaciones son pequeñas y por lo tanto, se cuenta con listados.
- **Muestreo estratificado.-** Estrato procede del Latín *stratum* = “cobertor o manta”, y *sternere* = “extender”, esto es, manta extendida. El principio básico en que se apoya este tipo de muestreo, radica en dividir a la población en estratos, con el fin de tener representatividad en cada uno de los estratos que componen la población y hacer comparaciones entre sí.
- **Muestreo por conglomerados.-** Se utiliza cuando la población se encuentra dividida, de manera natural, en grupos que se supone que contienen toda la variabilidad de la población, es decir, la representan fielmente respecto a la característica a elegir, pueden seleccionarse sólo algunos de estos grupos o conglomerados para la realización del estudio.

1.7. Técnicas de investigación

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos:

1.7.1. Diseño cuestionario

Es un instrumento de recolección de información, tal vez el más utilizado; consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir, y es rápido y poco costoso.

1.7.1.1. Tipos de cuestionarios:

- ✓ Abiertos. Las preguntas están hechas para que el sujeto responda lo que quiera y lo que se le venga a la mente.
- ✓ Cerradas. Las preguntas incluyen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas y el sujeto está condicionado a responder o seleccionar cualquiera de las opciones que les presenten.
- ✓ Mixtas. Contiene tanto preguntas abiertas como cerradas en forma indistinta dentro del todo el instrumento, o en algunas ocasiones se elaboran preguntas combinadas.

1.7.2. Análisis de datos

Una vez recopilados los datos por medio de los instrumentos diseñados para este fin, es necesario procesarlos, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirán llegar a conclusiones en relación a la hipótesis planteada. El procesamiento de datos, es necesario analizarlos, compararlos y presentarlos de manera que realmente lleven a la confirmación o el rechazo de la hipótesis.³⁰

³⁰ RODRIGUEZ Mongel, Ernesto. *Metodología de la Investigación*. Pag. 100.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Historia de la industria de Alimentos Balanceados

Los molinos harineros impulsados por el agua ya molían el grano para los agricultores hace más de 200 años. Casi todos los primeros molinos se construyeron para moler trigo y maíz para el consumo humano y no tanto para alimento para el ganado. Han pasado muchas etapas desde que aquellos primeros pioneros llevaban en caballo y en vagones las piedras de molienda y construían presas y molinos de madera y rocas a lo largo de los arroyos.

Aunado al crecimiento de Estados Unidos, se encuentra el de las industrias de la molienda de trigo y maíz, del empaclado de carne, del procesamiento de leche y de procesamiento de semillas oleaginosas. Los materiales de desperdicio de esas industrias se lanzaban a los ríos o arroyos cercanos hasta que los funcionarios de la ciudad, por razones obvias, terminaron con esa práctica. La necesidad es la madre de la invención y las compañías de procesamiento empezaron a explorar con gran interés los medios para eliminar el costo de deshacerse del material de desperdicio.

Parece ser que la lógica ha jugado un papel clave para ayudar a los hombres a decidir que si los granos de cereales eran buenos para el consumo humano, los sobrantes podrían tener un cierto valor alimentario para el ganado y las aves de corral. Los análisis químicos confirmaron el valor proteínico de esos materiales de desperdicio.³¹

³¹ Tecnología para la fabricación de alimentos balanceados, Robert R. McElhiney, IV en español

2.1.1. Evolución de la industria de Alimentos Balanceados.-

La primera oportunidad que tuvo la industria de la formulación de balanceados de mostrar su utilidad fue a finales del siglo pasado, los caballos y mulas eran los que transportaban la materia prima las caballerizas eran muy comunes como son ahora las gasolineras. Las primeras fábricas de balanceado se dedicaron a la elaboración de alimento para estos animales, sin embargo había muy poca formulación o fabricación científica.

A Blachford se le da el crédito de ser la primera compañía de fabricación de alimentos en Estados Unidos, John Berwell de Leicester en Inglaterra empezó esa compañía en 1875 en Waukegan, Illinois para hacer alimentos para becerros de los vaqueros de Wisconsin.

En la década de los treinta y cuarenta casi toda la capacidad de las plantas de alimentos en Estados Unidos estaba localizada cerca de importantes centros de molienda harinera, donde la planta de alimentos servía para vender los productos secundarios de la molienda.

Conforme la industria alimentaria se retiró de las áreas urbanas y las fórmulas se hicieron más complicadas, las plantas se hicieron más pequeñas y adoptaron el mezclado de lotes (batches), con lo que las plantas antiguas se hicieron obsoletas.

A finales de la década de los cincuenta y principio de los sesenta hubo una tendencia hacia la construcción de plantas sumamente grandes que proporcionaban siluetas impresionantes, pero esto disminuyó con rapidez debido a los gastos necesarios para embarcar grandes cantidades de materia prima distribuidor los productos terminados en grandes distancias. En lugar de eso se construyeron plantas pequeñas estratégicamente localizadas que proporcionaban una adquisición y distribución más eficiente.

En los años cincuenta se desarrolló el proceso de extrusión para fabricar alimentos secos para perros y se adoptó en los años ochenta para producir un alimento flotante para peces. En los últimos 25 años se ha mejorado los procesos de fabricación, esto incluye el rolado con vapor, la micronización, el reventado y desintegración a presión de los granos, la adición de los ingredientes líquidos tomando como base el peso y no el volumen, las básculas para lotes múltiples para lograr una exactitud y velocidad.

Se usan computadoras para controlar más procesos lo cual reduce la mano de obra y mejora el control de calidad y eficiencia operativa, se está atendiendo casi todas las funciones de la fabricación de alimentos como: facturación, formulación, compras, control de procesos, inventarios y almacenes. En la década de los setenta el proceso de peletizado se colocaba bajo el control de las computadoras y en los ochenta en todo el mundo se usaban sistemas automatizados comprobados, la inflación y los crecientes costos de mano de obra en las décadas de los años setenta y ochenta, junto con la nueva tecnología proporcionaron la automatización.

2.2. La industria de alimentos balanceados en el Ecuador

“Los alimentos balanceados son alimentos elaborados para animales, de tal manera que cumplan con los requerimientos nutricionales de éstos. Así, la materia prima utilizada en la fórmula de la dieta alimenticia es transformada en alimento, lo que a su vez contribuye a uno de los factores más importantes para la producción de animales (alrededor de un 50% de los costos de producción se deben a la alimentación).

Este caso lo podemos ejemplarizar con los alimentos balanceados para el sector avícola donde encontramos la cadena maíz – soya - avicultura. Esta industria es la más grande en la producción de animales en el país, seguida por la de camarón, en la que Ecuador se sitúa entre los principales productores a nivel mundial.”³²

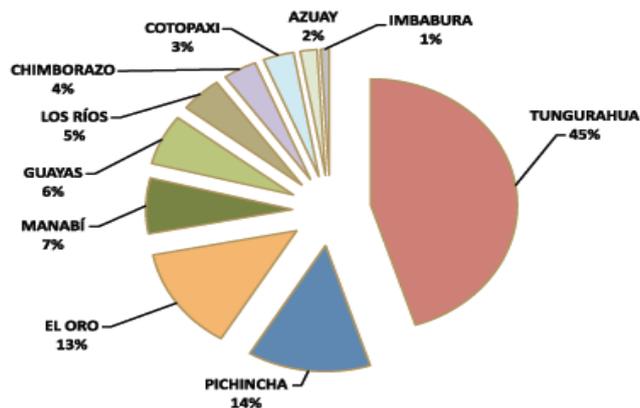
³² http://www.ecuadorexporta.org/productos_down/perfil_producto_alimentos_balanceados540.pdf

Los alimentos balanceados se iniciaron como una industria orientada netamente a las aves, ganada y porcina. Luego en la década de los 60 e inicios de los 70 la industria de cultivo de camarón tuvo un despegue que propició que en la década de los 80 el país cuente con una fabulosa infraestructura que satisfaga la demanda de alimento de este producto, creciendo a medida que se incrementó la producción de camarón. A partir del año de 1.998 la mancha blanca sacudió la industria camaronera, trayendo secuelas a la industria de alimentos balanceados. Sin embargo, con la recuperación del sector camaronero, se ha reactivado de a poco la producción de alimentos balanceados.

Los alimentos balanceados son alimentos elaborados para animales, de tal manera que cumplan con los requerimientos nutricionales de éstos. Así, la materia prima utilizada en la fórmula de la dieta alimenticia es transformada en alimento, lo que a su vez contribuye a uno de los factores más importantes para la producción de animales (alrededor de un 50 % de los costos de producción se deben a la alimentación). Este caso lo podemos ejemplarizar con los alimentos balanceados para el sector avícola donde encontramos la cadena maíz - soya - avicultura. Esta industria es la más grande en la producción de animales en el país, seguida por la de camarón, en la que Ecuador se sitúa entre los principales productores a nivel mundial.³³

2.2.1. Número de Fábricas por Provincia.

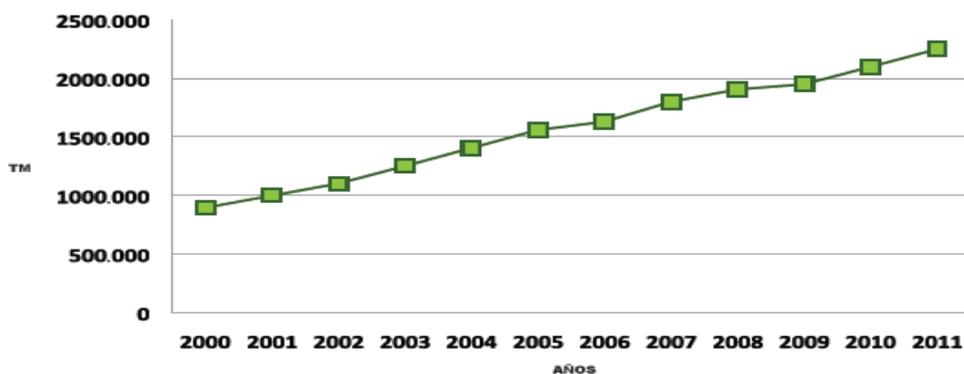
En la siguiente gráfica se representa, el número de fábricas existentes por provincia, en donde se visualiza que en la provincia del Azuay existe un bajo porcentaje de la existencia de empresas dedicadas a la producción y comercialización de alimentos balanceados, quizá se deba a que la mayoría de posibles clientes, alimentan a sus animales con productos obtenidos directamente de la naturaleza. Además en la provincia existe un número bajo de personas dedicadas a trabajar en la ganadería, por lo que en la actualidad no se han creado nuevas empresas para laborar con este tipo de negocio.



Fuente: Investigación directa AFABA-Departamento de estadística

2.3. Perspectiva nacional de la fabricación de alimentos balanceados

A nivel mundial la industria de fabricación de alimentos balanceados tiene un inventario revolvente y ventas anuales con un equivalente de 55.000 millones de dólares. La producción o venta de la fabricación de alimentos balanceados se efectúan en más de 120 países y emplean de manera directa a más de medio millón de personas, cada año se producen más de 550 millones de toneladas en alrededor de 12,000 plantas de alimentos que tienen capacidades de fabricación superiores a 25,000 toneladas al año.³⁴



Fuente: Investigación directa AFABA-
Departamento de estadística

³⁴http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=146464&umt=expreso_guayaquil_produccion_balanceado_cr
ece_pese_a_adversidades

Producción de alimentos balanceados (2000-2011)

AÑOS	TM
2000	895.000
2001	1.000.000
2002	1.100.000
2003	1.253.480
2004	1.404.530
2005	1.560.000
2006	1.630.000
2007	1.800.000
2008	1.908.000
2009	1.950.000
2010	2.100.000
2011	2.250.000

Fuente: Investigación directa AFABA-
Departamento de estadística

2.4. Análisis de la Situación Actual.

En esta época de cambios trascendentales e importantes, el éxito o fracaso de las empresas está condicionado o enfocado al grado de habilidad para aprovechar las fortalezas, minimizar las amenazas, incrementar las oportunidades, apartar las debilidades y plantear una adecuada determinación de la visión, misión y objetivos de la empresa de manera que los mismos permitan diseñar estrategias que conviene fijar, para ello a continuación analizaremos los factores de aspecto más relevantes como:

2.4.1. Análisis del Ambiente Externo.

2.4.1.1. Entorno demográfico.-

El análisis demográfico de la empresa de alimentos balanceados “El Granjero”, donde se lleva a cabo la actividad comercial, se centra en términos de actividad, volumen, ubicación, y otros aspectos.

En el campo de la actividad comercial a la que está dirigida la empresa, podemos decir que está constituida como una oportunidad, puesto que actualmente las personas de la ciudad están migrando a los campos con la finalidad de instalar pequeños negocios como son los viveros y criaderos de animales, lo que indica que a futuro acudirán a empresas proveedoras de alimentos balanceados para adquirir los mismos en diferentes volúmenes de compras.

En lo que respecta a la ubicación de la empresa El granjero, actualmente se constituye una amenaza, ya que la misma está ubicada prácticamente en una zona habitacional, lo que indica que tarde o temprano habrá que pensar en un reubicación en un espacio físico que no afecte la salud de los habitantes del sector y que la misma cuente con una nave industrial con espacios suficientes y bien distribuidos para la elaboración y expendio de sus, así como para el embarque y desembarque de materia prima.

2.4.1.2. Entorno económico.-

Existen factores económicos como inflación, tasas de interés, riesgo país, ingresos y otros del entorno general que pueden afectar la parte administrativa de la empresa y proyectos que quisiera implementar.

El hecho de que la economía este en un ciclo de expansión o recesión incide considerablemente en las expectativas de las empresas y en sus proyectos, otras variables influyentes pueden ser el tamaño de mercado, el nivel de desarrollo, el nivel de salarios, la telecomunicación, el precio del dinero, el índice de inflación, etc. Todos estos aspectos que no son controlables por las empresas, pueden favorecer o afectar de forma trascendental las operaciones que se ejecutan en las mismas, ya que con una economía cíclica, los costos de productos, los proyectos y actividades, muy probable pueden llegar a tener mayores costos de inversión.

2.4.1.3. Entorno tecnológico.-

La tecnología en sentido amplio significa el uso de la ciencia y la técnica en relación con los procesos productivos, sistemas de información, etc., la tecnología es un factor determinante en la competitividad de la empresa y su empleo tiene una clasificación, la primera conocida como: básica, que implica que cualquier empresa, sin importar el giro del negocio puede utilizarla, la segunda, no está al alcance de todas y las empresas que la usan tienen grandes posibilidades de tener resultados altamente diferenciados, y en tercer lugar están las que poseen un alto potencial para ser las tecnologías claves del futuro.

El uso actual de la tecnología en la empresa de alimentos balanceados El Granjero, se la considera una gran oportunidad y un aporte elemental en el desarrollo de sus procesos productivos y administrativos, lo cual permite continuar con su crecimiento y posicionamiento en el mercado, ya que al contar con esta herramienta, podemos lograr:

- Capacitarnos para la introducción de nuevos productos y servicios.
- La tecnología posibilita incrementos en la productividad, que a la larga se verán revertidas en disminución de costos.
- Mejora las relaciones comerciales con todo el mundo.

2.4.1.4. Entorno social – cultural.

Se incluye las pautas culturales dominantes, el nivel educativo, los valores y creencias, las normas de conducta, etc., que influyen en la demanda de ciertos sectores. Los sectores de una sociedad comparten una serie de valores y creencias, algunos de ellos son irrelevantes y otros repercuten sobre el comportamiento de los clientes, lo cual indica una amenaza para las compañías y/o negocios.

Para la empresa El Granjero, ciertas culturas y creencias pueden terminar afectando su nivel de ventas, puesto que existen personas que poseen grandes negocios dedicados a la crianza de animales, sin embargo éstas pueden ir de vez en cuando o nunca a adquirir nuestros productos, aduciendo que este tipo de productos no son buenos para los animales, que el sabor de la carne tiene un alto contenido de químicos y que la población en general no la consume y eso representa pérdida para ellos en sus negocios e indirectamente a la empresa estaría perdiendo un futuro cliente potencial.

2.4.1.5. Entorno ambiental.

Los valores ecológicos son otro aspecto de importancia creciente, que indica un reflejo del nivel educacional y desarrollo de la nuestra sociedad actual. Respetar las condiciones físico – ambientales, los recursos naturales en general, es actualmente fundamental para un gran número de actividades y empresas.

En relación a este factor para la empresa El Granjero, representa una amenaza la ubicación actual de su nave industrial, pues la producción, elaboración y transporte de alimentos balanceados, afecta a los habitantes del sector, por los fuertes olores a químicos que son usados; se debe empezar a pensar en una reubicación en otro sector de la ciudad y así evitar problemas legales a futuro.

2.5. Análisis del Ambiente Interno

El análisis interno lo vamos a dividir en grandes grupos de factores cercanos a la empresa que influyen en su capacidad para satisfacer a sus clientes internos y externos; la propia empresa, los suministradores, los intermediarios, la competencia. Este estudio sirve para poder explotar todas aquellas fortalezas para contrarrestar las posibles amenazas y también descubrir las debilidades que aquejan a la empresa para tratar de eliminarlas aprovechando las oportunidades que se nos presenten.

2.5.1. Factor Clientes

Los clientes dentro de la fábrica son todas aquellas personas que laboran o que de alguna forma intervienen en las actividades que diariamente la empresa realiza para alcanzar sus objetivos, mientras que los clientes externos son los que se encuentran en el mercado, con necesidades latentes por balanceados de calidad.

Los clientes internos desean que la fábrica pueda ser rentable y sostenible en el tiempo para poder lograr un ingreso personal, en cuanto a los clientes externos exigen o aspiran un producto de excelente calidad a un precio justo y con un buen servicio. Balanceados el Granjero trata que los clientes internos se sientan parte fundamental de la empresa para lograr un mayor rendimiento y así llevarla a mejorar la calidad de sus productos y como consecuencia conseguir la fidelidad de nuestros clientes a través de productos óptimos, de igual manera que la empresa sea rentable y sostenible en el tiempo.

Por el momento la empresa no ha podido dar un valor agregado a este factor que genere a cada cliente es en forma tangible e intangible; en lo tangible consideramos que son todas las cualidades y atributos que nuestro producto brinda, las mismas que van hacer apreciados por nuestros clientes; en lo que se refiere a lo intangible, brindar una excelente atención, justo a tiempo, etc.

A los clientes que ya son parte de la empresa si se les ha venido motivando por las compras del producto pero se requiere de otro tipo de promociones para determinar la fidelidad que la empresa requiere. No existe un sistema de atención al cliente, que ayude a conocer los desacuerdos, quejas fallos, y sugerencias, pues la organización no cuenta con un portafolio o base de datos de los clientes activos La empresa actualmente se encuentra otorgando créditos a muchos de sus clientes que se han comprometido en pagar el dinero, pero no se cumple el tiempo determinado y muchas se vuelven cuentas incobrables por lo que se necesitaría políticas que ayuden a que no se presenten pérdidas económicas por estos problemas.

2.5.2. Factor Proveedores

Existe gran variedad de empresas que se dedican a la venta por mayor de materia primas, aditivos , y otras materias primas que se requiere para la producción de balanceado y por lo tanto ayudan a tener variedad y reducir costos.

No se cuenta con una cartera amplia de proveedores, para conocer empresas que puedan suministrarnos en variedad, calidad y precio de diferentes bienes que la empresa necesita. Esto es necesario ya que por temporadas la materia prima que proveen a la empresa no se encuentran en stock, y se pierde tiempo hasta conseguir en otro lugar, esto da paso a que se retrase la producción.

2.5.3. Factor Competencia

En el sector donde actualmente se encuentra la empresa la competencia de esta dedicada a la producción y comercialización de balanceado es regular existen pero son muy pequeñas.

Con lo que respecta a publicidad no existe participación de la empresa, no se ha investigado formas de comunicación comercial que intente incrementar el consumo del producto a través de los medios de comunicación en el mercado crear además una imagen adecuada de la organización, dentro de este problema podemos encontrar la falta significativa de una marca que represente a los clientes calidad, confort, rapidez de entrega, variedad, etc.

Existe gran cantidad de distribuidores que se dedican a la venta de productos suplementarios, estos productos son líneas adicionales que gente normalmente compra como maíz, chanca, trigo, etc. Dentro del mercado todos estos productos hacen que se disminuya la demanda para nuestros productos ya que las personas crían sus animales de una forma rustica pero poco a poco se está perdiendo esta tradición por lo cual se irá incrementando la demanda balanceado.

2.5.4. Factor Organismos de Control.

Los impuestos de la empresa es un rubro que debe ser cancelado y registrado en el Municipio de Cuenca, en el Benemérito Cuerpo de Bomberos, se trata de la contribución a las Municipalidades, y otros que debe efectuar toda persona o empresa que desarrolle un oficio industria. Este rubro debe ser cancelado por los dueños de la empresa para ejercer la actividad económica.

Actualmente si cuenta con un RUC (Registro Único de Contribuyentes) que es de vital importancia para identificar la actividad económica y estar en regla con el Servicio de Rentas Internas del Ecuador.

No se ha realizado una Escritura Pública de la Organización que es un documento legal que se lo realiza ante un Notario para su registro donde se certifica que la empresa está legalmente constituida, debido a que es una empresa formada como persona natural obligada a llevar contabilidad

La empresa no se encuentra regularizada por la Superintendencia de Compañías que cumple la función de controlar y fortalecer la actividad societaria y apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía del Ecuador, por la misma razón del párrafo anterior.

2.5.5. Factor Posicionamiento.

La empresa no tiene un buen posicionamiento en la ciudad de Cuenca su Gerente opina que se debe a la falta de estrategias de promoción y publicidad y otros factores, que contribuyen a la baja aceptación en el sector. La única forma que la empresa realiza publicidad es en la revista maíz y soya que se publica trimestralmente más en las provincias del norte lo cual no beneficia significativamente a nuestra empresa, el posicionamiento al que nos referimos se ha logrado más por contactos empresariales y relaciones comerciales que se han obtenido en nuestro beneficio y gracias a sus referencias se ha podido dar a conocer la existencia de la misma.

Actualmente, como se menciona en el párrafo anterior, no se cuenta con un plan diseñado para posesionar a la empresa, si bien se trata de aprovechar algún evento dentro de la ciudad de Cuenca, en alguna feria o exposiciones por alguna festividad, es realmente bajo el resultado que se obtiene. La empresa también posee un sitio web, que no es muy visitado por que en ella no existen vínculos y accesos que permitan agilizar los trámites para sus usuarios.

El análisis interno de la empresa “Balanceados El Granjero” se lo realiza también en el ambiente mismo de trabajo, sus funciones, sistemas, procesos, relaciones, etc.

Las mismas que se detallan a continuación.

2.5.5.1. Capacidad Directiva

- **Planificación**

Balanceados el Granjero cuenta con una filosofía empresarial, la cual se estableció sin tomar en cuenta a donde se desea llegar con el desarrollo de la empresa, tomar en consideración aspectos importantes como: estrategia, valores, políticas y normas que puedan guiar al personal para alcanzar metas y así lograr resultados por todos y cada uno del grupo de trabajo y mejorar la situación de la empresa.

A continuación el detalle de la filosofía empresarial actual.

“Misión”

Producir alimentos balanceados, para animales de producción, que cumplan las necesidades y normas establecidas, con la finalidad de que nuestros clientes obtengan índices productivos eficientes, los mejores réditos económicos y de esta forma asegurar nuestra permanencia en el mercado.

“Visión”

Balanceados “El Granjero”, debe ser la mejor alternativa en alimentos balanceados para animales de producción en el Austro y Oriente Ecuatorianos; sustentada en nuestro código de valores.

Valores Organizacionales:

Nuestra filosofía organizacional es el camino que todos debemos seguir y está basada en el código de valores que hemos planteado como microempresa:

- Excelencia
- Integridad
- Responsabilidad
- Calidad
- Respeto

Objetivos

- Alcanzar una actualización científica permanente y estar a la vanguardia de las innovaciones en el campo de la nutrición animal.
- Priorizar en cada uno de los planes de acción el bienestar y mantenimiento de Balanceados “El Granjero”

*** Objetivos de Gerencia**

- Liderar eficientemente a todo el equipo de trabajo para garantizar la permanencia de la empresa como fabricantes de alimentos balanceados.

*** Objetivos de Administración y contabilidad**

- Brindar el mejor servicio y trato a cada uno de nuestros clientes bajo el lema *“nuestros clientes son la razón de ser de Balanceados El Granjero”*
- Aprovechar al máximo los recursos que se tengan disponibles.

- Elaborar periódicamente una evaluación del estatus económico de Balanceados “El Granjero”
- Constituirse en el brazo derecho de gerencia para la toma de decisiones.
- Asesorar contable y legalmente a Gerencia para aplicar adecuadamente estrategias contables para la declaración de impuestos.

El trabajo no es muy proactivo y planificado, pues en varias ocasiones no se cumple con las entregas en el tiempo de plazo ofrecido. Los colaboradores de la empresa mantienen una buena relación logrando un trabajo en equipo satisfactorio a través de la colaboración de todos sus integrantes.

La organización no cuenta con indicadores de gestión que nos ayude a conocer el grado de cumplimiento de las tareas y los trabajos para la evaluación del trabajo tanto administrativo como productivo.

- **Organización**

No cuenta con una estructura organizacional formalizada y bien estructurada, a través de los organigramas que nos permita conocer cuáles son las áreas departamentales y que personas se encuentren trabajando en cada una de ellas.

Existe la carencia de Manuales de funciones que permita dividir las tareas que desempeñan los trabajadores, y que den una orientación general a sus acciones, así se puede evitar problemas y que dos personas hagan una misma actividad. La empresa no cuenta con un reglamento interno que es indispensable para guiar la conducta humana y sirve como norma reguladora de las relaciones internas entre la empresa con el trabajador.

No existe un liderazgo participativo que tenga la capacidad de influir en el personal para incentivar al desarrollo de la empresa y a demás cuenta con un espíritu de equipo basado en la competitividad.

- **Control**

No existen controles debido a la falta de organización en la empresa y por lo tanto no se realiza una evaluación del desempeño.

2.5.5.2. Capacidad de Mercado

La participación en el mercado por parte de la empresa es mediana, pues no se cuenta con un nicho de mercado que permita la venta en mayor cantidad de los productos que realiza la organización.

La empresa maneja escasos canales de distribución debido a que también vende directamente al cliente. Estos son los que definen y marcan las diferentes etapas que un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final.

No cuenta con una marca registrada que se trata de una herramienta básica en marketing que nos permita diferenciar los productos de la competencia y que permita identificar el producto a los consumidores como la calidad. Los productos que vende la empresa se lo realiza con materiales de buena calidad, por eso los actuales clientes se encuentran satisfechos. Significa una herramienta básica que permite que esta sea comparada con cualquier otro tipo de ropa en el mercado al cual nos vamos a dirigir. Los precios de los productos son bajos y esto se debe a que los elementos de los costos han venido siendo bajos también.

2.5.5.3. Capacidad Financiera

La empresa cuenta con un buen capital de trabajo que es suficiente para cubrir los gastos y costos de proyectos e inversiones. Este capital de trabajo es una medida de la capacidad que tiene la empresa para continuar con el desarrollo de sus actividades.

También cuenta con una línea de crédito que se otorga mediante la relación que se establece entre un trabajador y la institución, a los clientes que se les conoce se les da al 50% a 15 días y a los que no el 70% en efectivo y el otro 30% a 15 días plazo dependiendo el monto esto aporta un beneficio a la economía de las personas.

La venta de balanceado genera una rentabilidad muy buena, cuenta con la capacidad para generar suficiente utilidad o beneficio, lo que produce que el negocio sea rentable al obtener más ingresos que egresos, la producción permite ganar un 30% por línea.

2.5.5.4. Capacidad Tecnológica y Producción

La empresa no cuenta con una distribución racionalizada del espacio físico, para la ubicación de la maquinaria, la materia prima, los insumos para la producción, sus productos terminados y la ubicación de las instalaciones y esta manera se podría tener condiciones ambientales favorables para los empleados y estos podrían realizar correctamente sus tareas encomendadas.

La empresa no se encuentra llevando la contabilidad. No cuenta con un sistema que permita llevar el control de los ingresos y gastos que se generan en el día a día de manera eficiente.

No se cuenta con estándares de desempeño para todas las operaciones que se realiza dentro de la empresa. Este es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

La empresa cuenta con varias máquinas para la producción como la peletizadora, mezcladora, molinos y tolvas para el ensacado que son las básicas y principales para realizar trabajos en buen estado y se encuentran en buen estado. A la empresa le hace falta una máquina importante para la producción de balanceado peletizado flotante como el alimento para peces, permitiendo la implementación de nuevos productos en el mercado.

2.5.3.5. Capacidad de Gestión de Talento Humano.

Existe un ausentismo del personal capacitado en la producción debido a que la mano de obra se ve forzada a interrumpir sus tareas de producción por la mala coordinación en la producción. El ausentismo laboral es un factor que debe conocerse y tratar de reducirlo al mínimo, ya que en elevados índices puede llegar a convertirse en una fuente de pérdida de productividad.

La empresa cuenta con un sistema de remuneraciones fijas de acuerdo al puesto de trabajo de manera que se puede generar roles de pago para el personal, se les cancela mensualmente.

El personal no recibe ningún tipo de capacitación, carece de incentivos y elementos, que permitan su desarrollo dentro de la organización, además logren que ellos se identifiquen con la empresa, la administración no se preocupa de esta situación y si cuenta con un presupuesto para invertir en el personal. Parte del personal del equipo de Balanceados El Granjero cuenta con una gran experiencia que contribuye sensiblemente a la sabiduría técnica en la producción de balanceados y durante el transcurso del tiempo han desarrollado sus habilidades para estos procesos. El personal trabaja con entusiasmo y dedicación el compromiso del talento humano se ha logrado a través del equilibrio y la justicia empresarial, pues existe un sentido de pertenencia por la empresa y esto genera una sostenibilidad y ventaja competitiva.

2.6. Identificación del FODA de la empresa de balanceados “El Granjero”

Una vez identificadas las variables internas: fortalezas - debilidades y las variables externas: amenazas- oportunidades se realiza la Matriz FODA.

ANALISIS EXTERNO

1) Competencia desleal y rivalidad de competidores, debido a que existen empresas pequeñas que producen Balanceados sin considerar la calidad ni precios.

2) Escases y costosos instalaciones de canales de distribución.

AMENAZAS

ANALISIS EXTERNO

3) Mantener contacto con profesionales de fuera de la ciudad para mantenimiento de máquinas y equipos, lo que implica un costo a pagar alto y retraso en la producción

4) La ubicación actual de la empresa, implica una contaminación del medio ambiente, implica una reubicación de su nave industrial.

AMENAZAS

ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

<p>1) Expansión de mercados a nivel nacional.</p> <p>2) Las bajas tasas de interés en los últimos años permiten acceder a créditos a las empresas de producción.</p>	<p>3) Organismos de Control, tienen como objetivo el fortalecimiento de la actividad empresarial ecuatoriana.</p>	<p>4) Responsabilidad social con el medio ambiente.</p>
--	---	---

ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

<p>5) Los avances tecnológicos en la industria de balanceados permiten brindar un proceso óptimo de producción. Amplio mercado para introducir nuevos productos, ejemplo, alimentos para Perros y Gatos.</p>	<p>6) El contar con un PIB creciente permite un incremento del desarrollo económico del país.</p>	<p>7) Motivar a los productores para mantenerse y ampliar sus negocios.</p> <p>8) Alianzas con empresas públicas y privadas, con el propósito de fortalecer el segmento de empresas de alimentos balanceados.</p>
--	---	---

ANÁLISIS INTERNO –FORTALEZAS



1.- Buena estructura organizacional planteada por la empresa.

2.- Balanceados El Granjero dispone de 1.500 metros cuadrados, es una nave propia para la elaboración de los balanceados evitando así un gasto en arriendo.



3.- Una de las áreas de producción, específicamente en la sección de aditivos, la controla solo una persona

4.- Ofrece los servicios exclusivos que muy pocas empresas del sector ofertan.

ANÁLISIS INTERNO –FORTALEZAS



5.- Cuenta con una gama extensa de camiones propios los cuales transportan la materia prima para la producción.

6.- Tiene un Director de operaciones y nutrición fijo en la empresa.



7.- Se han desarrollado procesos de laboratorio para determinar porcentajes nutricionales, calidad de la materia prima, para garantizar el producto terminado.

8.- La empresa cuenta con suficiente liquidez.

ANÁLISIS INTERNO – FORTALEZAS



9.- Poseen varios proveedores de alta calidad en muchas ocasiones fabricantes directos lo cual garantiza la calidad de los productos elaborados por Balanceados El Granjero.

10.- Posee clientes de años los cuales ayudan a la publicidad boca a boca o por recomendación.



11.- Siempre buscan la innovación desarrollando nuevas líneas de producción y sigue estudiando la posibilidad de nuevas líneas.

12.- La empresa tiene tecnología propia que todavía no hay en la ciudad.

ANÁLISIS INTERNO

DEBILIDADES

1.- No cuenta con un Departamento de Talento Humano
2.- El personal no tiene capacitación ni incentivos.

3.- Las actividades no se encuentran definidas en su totalidad hay fuga de responsabilidades.

4.- Hay información con respecto a la empresa que no conocen los trabajadores, como la filosofía empresarial.

DEBILIDADES

5.- La empresa no cuenta con técnicos de planta para que realicen el mantenimiento preventivo o constante de la maquinaria.

6.- No posee un sistema contable que permita el óptimo control de varios factores.

7.- No existe el control de las herramientas que se guardan en bodega, por tanto se extravían frecuentemente.

ANÁLISIS INTERNO

DEBILIDADES

- 1.- No cuenta con un Departamento de Talento Humano
- 2.- El personal no tiene capacitación ni incentivos.

3.- Las actividades no se encuentran definidas en su totalidad hay fuga de responsabilidades.

4.- Hay información con respecto a la empresa que no conocen los trabajadores, como la filosofía empresarial.

DEBILIDADES

5.- La empresa no cuenta con técnicos de planta para que realicen el mantenimiento preventivo o constante de la maquinaria.

6.- No posee un sistema contable que permita el óptimo control de varios factores.

7.- No existe el control de las herramientas que se guardan en bodega, por tanto se extravían frecuentemente.

ANÁLISIS INTERNO

DEBILIDADES

15.- Alta cartera en la fase final de su ciclo de vida o incobrables.

16.- Instalaciones o procedimientos inapropiados para cumplir la legislación medioambiental.

DEBILIDADES

17.- Las instalaciones están pequeñas para la producción y comercialización.

2.7. Elaboración de Matrices MEFE y MEFI.

MATRIZ MEFE

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
AM ENAZAS			
1. Competencia	0,14	1	0,14
2. Alto costo para instalación de canales de distribución	0,11	2	0,22
2. Contaminación	0,09	1	0,09
3. Falta de publicidad y promoción	0,10	2	0,20
4. Distancia en importaciones	0,08	1	0,08
OPORTUNIDADES			
1. Expansión de mercados a nivel nacional.	0,12	4	0,48
2. Bajas tasas de interés	0,07	3	0,21
3. Emprendimiento de proyectos	0,10	4	0,44
4. Asistencia Técnica	0,06	3	0,18
5. Responsabilidad social con el medio ambiente	0,08	3	0,39
TOTAL	1		2,43

Fuente: Las autoras

Análisis de resultados.

La matriz da un resultado de 2,43 lo que significa que la empresa no está aprovechando las oportunidades que posee actualmente, las amenazas están superando a las oportunidades, lo que indica que debemos trabajar lo más posible para que la empresa siga creciendo y logre ocupar un buen espacio en el mercado.

MATRIZ MEFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
FORTALEZAS			
1. Proveedores de alta calidad en muchas ocasiones fabricantes directos.	0,12	3	0,36
2. Ofrece los servicios exclusivos que muy pocas empresas del sector ofertan.	0,13	4	0,52
3. Cuenta con una gama extensa de camiones propios los cuales transportan la materia prima para la producción.	0,1	1	0,1
4. Producción de calidad	0,09	3	0,27
5. La empresa tiene tecnología propia que todavía no hay en la ciudad.	0,13	3	0,39
DEBILIDADES			
1. Fuga de responsabilidades en el personal	0,11	3	0,33
2. No hay capacitación	0,12	4	0,48
3. No hay sistema contable óptimo		2	0
4. Cobertura solo en el sector centro norte.	0,11	2	0,22
5. Instalaciones o procedimientos inapropiados para cumplir la legislación medioambiental.	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2,76

Fuente: Las autoras

Análisis de resultados.

El total ponderado de 2.76 que se muestra en la tabla anterior nos indica que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media tratando así de capitalizar las fortalezas internas y neutralizar las debilidades.

Con la finalidad de fortalecer el análisis externo, consideramos necesario incluir en la investigación la herramienta de trabajo propuesta por Michael Porter., basada en las cinco fuerzas de Porter.

2.8. Las Cinco Fuerzas de Porter.

2.8.1. La rivalidad entre los competidores actuales de la industria de balanceados.

La competencia más fuerte que existe en nuestro mercado de Balanceados “El Granjero”, son las empresas de Pronaca, Bioalimentar y Nutril, las mismas que están posesionadas en el mercado y distribuyen sus productos en todo el país.

Entre ellas la más grande “Pronaca”, que es líder en cada uno de sus sectores, si bien es cierto tiene muchos competidores sus productos son líderes del mercado con nivel socio económico medio alto, sus movimientos competitivos están destinados a diferenciar y posicionar su marca en la mente del consumidor y sin duda sus productos se perciben como sinónimo de calidad. Sin embargo no solo estas grandes empresas están consideradas como competencia, ya que en la ciudad existen una cantidad significativa de pequeños productores de balanceados que venden estos productos a precios bajos, por lo que el éxito de nuestra empresa, se basa en el volumen de ventas y no en el margen por producto.

Las empresas de renombre en esta área, cuentan con un plan de mercado que se han encargado de ejecutarlo son sigilo, haciendo que esta herramienta sea la base para su crecimiento y continuidad en el mercado, sin descuidar ni un solo detalle, pues saben que de la correcta aplicación de estrategias está el éxito de la empresa.

2.8.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Las barreras determinantes para el ingreso de nuevos competidores al mercado de alimentos balanceados, pueden ser:

- La inversión para establecerse en el sector
- Preferencias por parte del cliente de nuestro producto.
- Preferencias de la marca y lealtad del cliente.

Estas barreras hacen que a las nuevas empresas les resulte tremendamente difícil penetrar en este sector, dado que el reconocimiento de la marca y el desarrollo de la lealtad del cliente pueden ser un proceso lento y costoso.

Esta amenaza, como todas las demás, depende de las características de la industria. Hay sectores en donde es muy sencillo montar un pequeño negocio, mientras que un nuevo negocio dentro de grandes industrias implica muchísimos recursos necesarios para organizarlo y montarlo.

Algunos factores que definen ésta fuerza son: represalias esperadas, acceso a canales de distribución, mejoras en la tecnología, demandas judiciales.

2.8.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Se puede decir que el principal producto sustituto que enfrentaría a los productos balanceados sería, lo que son granos enteros (maíz, trigo, etc.), debido a que estos tienen un bajo poder adquisitivo. Esto no afecta a las empresas de balanceados porque las personas que se encuentran informadas del valor nutricional que poseen los productos balanceados recurren a su adquisición con lo cual ellos generan mayor productividad y ganancias en sus negocios.

2.8.4. Poder negociación de los compradores.

Dado que la empresa de alimentos Balanceados “El Granjero”, es una empresa que tienen varios productos y que tiene poco tiempo en el mercado, sin embargo en ese poco tiempo ha ganado clientes importantes como ser; con dueños de criaderos de animales, con representantes de las empresas, La Italiana, La europea, en los diversos puntos del país (Azuay, Cañar, El Oriente) y pequeños ganaderos que buscan la mejor calidad.

Los clientes constantes y personas son los que buscan los servicios de la empresa “El Granjero”, para realizar los contratos y negocios a futuro, la debilidad que poseemos es que las cantidades que son solicitadas, a veces no se tiene a disponibilidad inmediata y eso genera que el posible cliente nuevo, no regresé nunca más, ya que no encuentra satisfecho en la atención prestada.

2.8.5. Poder negociación de los proveedores.

Una de las ventajas de Balanceados el Granjero es la excelente relación que tiene con sus proveedores, a lo largo de su historia se ha ganado la confianza de las empresas con las que ha trabajado, las ventajas con las que cuenta por parte de sus proveedores son descuentos especiales en compras, mayores plazos de pago, si tiene algún tipo de problema con un proveedor cuenta con la ventaja de buscar otras compañías que le ofrezcan iguales o mayores beneficios, por lo que con la mayoría de proveedores cuenta con un gran poder de negociación.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Definición del problema.

El problema que se pretende solucionar con el desarrollo de esta tesis es, la falta de un plan estratégico que cuente con herramientas indispensables para ejecutar planes de marketing, publicidad, promoción, con la finalidad de que nuestros actuales y potenciales clientes, conozcan con mayor certeza las actividades que se desarrollan en la misma, su trayectoria en el mercado azuayo, su crecimiento y calidad en los servicios y productos que se ofrecen.

3.2. Objetivos de la investigación.

- Diagnosticar la situación actual de la empresa, para determinar la importancia de contar con un plan de mercadeo y los beneficios que se pueden obtener, para continuar con su crecimiento y posicionamiento en el mercado.
- Determinar el nivel de satisfacción del cliente al momento de adquirir nuestra marca con respecto a la competencia.

3.3. Diseño de la Investigación.

Se aplica el diseño de investigación exploratoria que se la utiliza en la primera etapa de la investigación, puesto que se necesita conocer información que nunca antes ha sido estudiada y recopilada, esto es la utilización de fuentes primarias, con la finalidad de conocer los datos pertinentes e importantes, para posteriormente aplicar las estrategias del plan de mercadeo de manera eficaz y se tenga como resultado el logro de objetivos de la investigación.

3.4. Fuentes para la recopilación de datos.

Las fuentes que se utilizarán para obtener la información para ésta investigación son:

3.4.1. Fuente de información primaria:

La que se basa fundamentalmente en la aplicación de las encuestas, a clientes directos de la empresa El Granjero y consumidores finales.

3.4.2. Fuente de información secundaria:

Se la obtiene de la Empresa “El Granjero”, con datos históricos que posee la empresa, en relación a cartera de clientes, volumen de ventas y compras, competidores e información muy importante que nos sirve para el desarrollo de la investigación.

3.5. Población de estudio.

Para determinar el tamaño de la muestra tomamos en cuenta que la población total es de 165.031³⁵, que corresponde a la población económicamente activa de la ciudad de Cuenca. Se aplicará la fórmula de la muestra para una población infinita.

3.5.1. Determinación del tamaño de la muestra.

3.5.1.1. Cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{(Z^2) * P * Q}{E^2}$$

³⁵ www.cuenca.com.ec/cuencanew/node/3

En donde:

NOMENCLATURA	SIGNIFICADO	NOMENCLATURA	SIGNIFICADO
n	Tamaño de la muestra.	E	Margen de error.
P	Probabilidad de cumplimiento.	Z	Nivel de confianza.
q	Probabilidad de no cumplimiento		

En nuestra aplicación tenemos:

- $Z^2 = 1.96^2$ (la seguridad es del 95%)
- $p =$ proporción esperada (en este caso $90\% = 0.90$)
- $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.90 = 0.10$)
- $E = 0.03$

Fórmula matemática:

$$n = \frac{(1,96^2) * 0,90 * 0,10}{0,03^2} = 384$$

Con lo antes expuesto y desarrollado, y según resultados de la aplicación matemática, se deberán elaborar 384 encuestas y aplicarlas para la investigación de mercado.

3.5.1.2. Elementos y Unidades Muéstrales.-

Los elementos muestrales serán personas que están involucradas o su actividad comercial está dentro del segmento que corresponde a la compra de alimentos balanceados para la crianza de animales, quienes cumplen con las características de la investigación, a las que se les realizará la encuesta, ya que estas proporcionarán la información necesaria para determinar el conocimiento de la empresa, su calidad, servicio y productos.

Las unidades muestrales serán de la misma manera, personas y empresas involucrados directamente en el medio, para lo que se escoge a los distribuidores de nuestros productos y consumidores finales directos de balanceados.

A continuación se detallan las principales variables, que forman parte de los elementos y que se deben considerar para la investigación.

- Distribuidores se le asignará el 45% de la muestra, y se estudiará a un solo extracto que son los almacenes agropecuarios que equivale a 173 encuestas.
- Consumidores finales se le asignará el 55% de la muestra que equivale a 211 encuestas asignadas a varios estratos; como el primer extracto son los estudiantes de Ingeniería agropecuaria y veterinaria de la Universidad Politécnica Salesiana y la Universidad de Cuenca asignando un 25% de la muestra que equivale a 53 encuestas, como segundo estrato son las personas que compran a los distribuidores se les asigna el 50% de la muestra que equivale a 105 encuestas; como tercer estrato se ha tomado a los clientes que compran cantidades pequeñas cantidades en Balanceados El Granjero se le asigna el 15% que equivale a 32 encuestas, y como cuatro extracto tenemos a las personas que se dedican a la crianza de animales se les asigna el 10% que equivale a 21 encuestas.

3.6.1.3. Tipo de Muestreo.-

El método de muestreo que se aplicará en esta investigación de mercado es el Muestreo Estratificado, siendo el que indica la homogeneidad en el estrato, es decir son grupos diferentes pero con características similares que se encaminan a un mismo fin, lo que nos permite obtener variedad de información y de esta manera se pueda plantear estrategias acordes para la empresa.

3.7. Técnica de investigación

La técnica de investigación utilizada en este trabajo, es la técnica de investigación cuantitativa, en la que obtenemos información primaria; la herramienta empleada para la recolección de datos es la aplicación de encuestas y entrevistas.

3.7.1. Diseño del cuestionario.

Se llevara a cabo la investigación con un cuestionario Estructurado, mediante el método de aplicación personal e in situ.

3.7.1.1. Encuestas piloto.

Se realizó una prueba piloto para la aplicación de encuestas, la misma tenía como objetivo determinar la viabilidad de aplicar las encuestas diseñadas, es decir si las preguntas elaboradas son de fácil comprensión, concretas y específicas, las mismas que no den lugar a desviar la información que se desea obtener. Estas se las realizo a 15 almacenes agropecuarios situados alrededor del sector de la feria libre y fueron a clientes - distribuidores que comercializan la línea de Balanceados el Granjero y a 10 consumidores finales directos.

3.7.1.2. Resultados obtenidos en la prueba piloto.

El estudio preliminar fue de gran ayuda para determinar la encuestas definitiva, se unifico preguntas que llevaban a resultados similares, a la vez se eliminó algunas que no tenían relación con la investigación y no aportaba datos representativos, también se amplió algunas de ellas incorporando nuevas características que nos dan un resultado más certero.

En las preguntas propuestas se encontraron palabras cifradas o de difícil comprensión las cuales se cambiaron por sinónimos, los resultados fueron óptimos y brindaron la información requerida.

3.7.2. Cuestionario final

Anexo 1.

3.7.3. Plan de trabajo de campo

La aplicación del cuestionario fue realizado durante el mes de diciembre en diferentes horarios, así como fueron receptados en las oficinas de la empresa, en las mismas fechas.

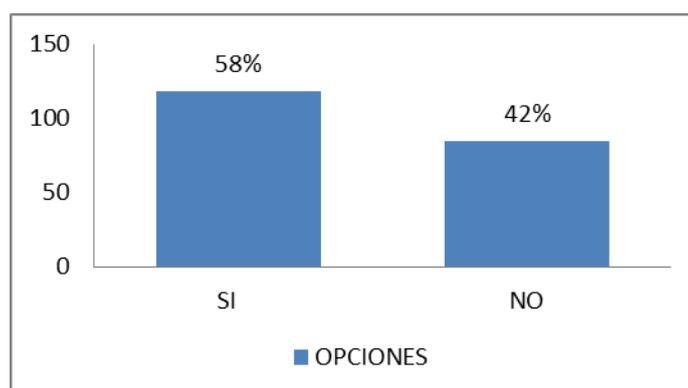
3.7.4. Procesamiento de datos

3.7.4.1. Análisis de resultados

1. ¿Adquiere productos de la empresa de alimentos balanceados “El Granjero”?

SI	223	58%
NO	161	42%
TOTAL	384	100%

Si su respuesta es NO, continúe a la pregunta (10)

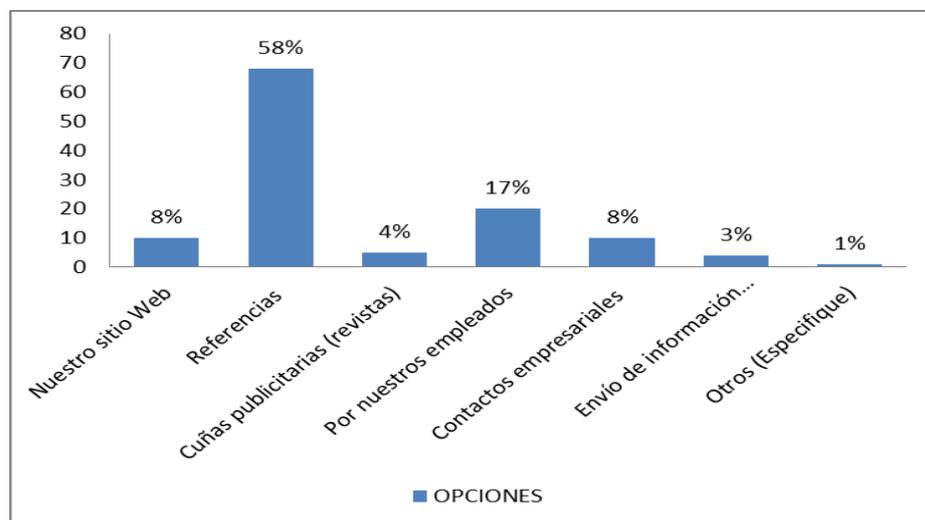


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- Más de la mitad de los encuestados si adquieren productos de la empresa; la otra mitad están comprando a la competencia.

2. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?

Nuestro sitio Web	19	8%
Referencias	129	58%
Cuñas publicitarias (revistas)	9	4%
Por nuestros empleados	38	17%
Contactos empresariales	19	8%
Envío de información (publicidad directa)	7	3%
Otros (Especifique)	2	1%
TOTAL	223	100%

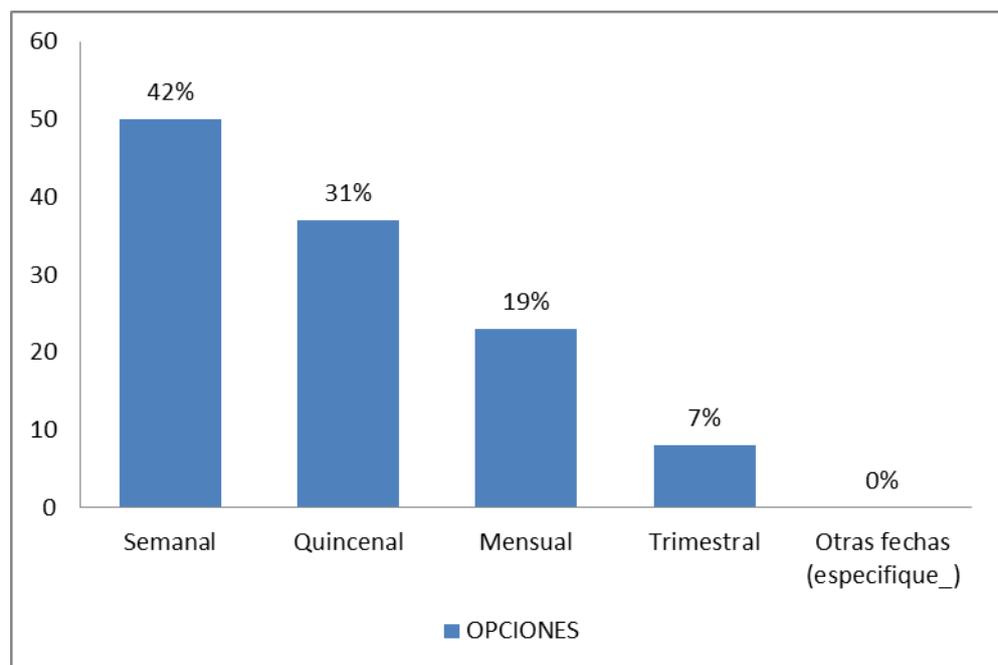


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- Se determinó que más de la mitad de personas encuestadas aceptan las referencias al momento de una compra, un porcentaje significativo se entera por los colaboradores y contactos empresariales sin dejar de lado a la tecnología que hoy en día es una gran herramienta publicitaria y reduciendo así la publicidad impresa.

3. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos que ofrece la empresa Balanceados “El Granjero”?

Semanal	94	42%
Quincenal	70	31%
Mensual	43	19%
Trimestral	16	7%
Otras fechas (especifique_)	0	0%
TOTAL	223	100%

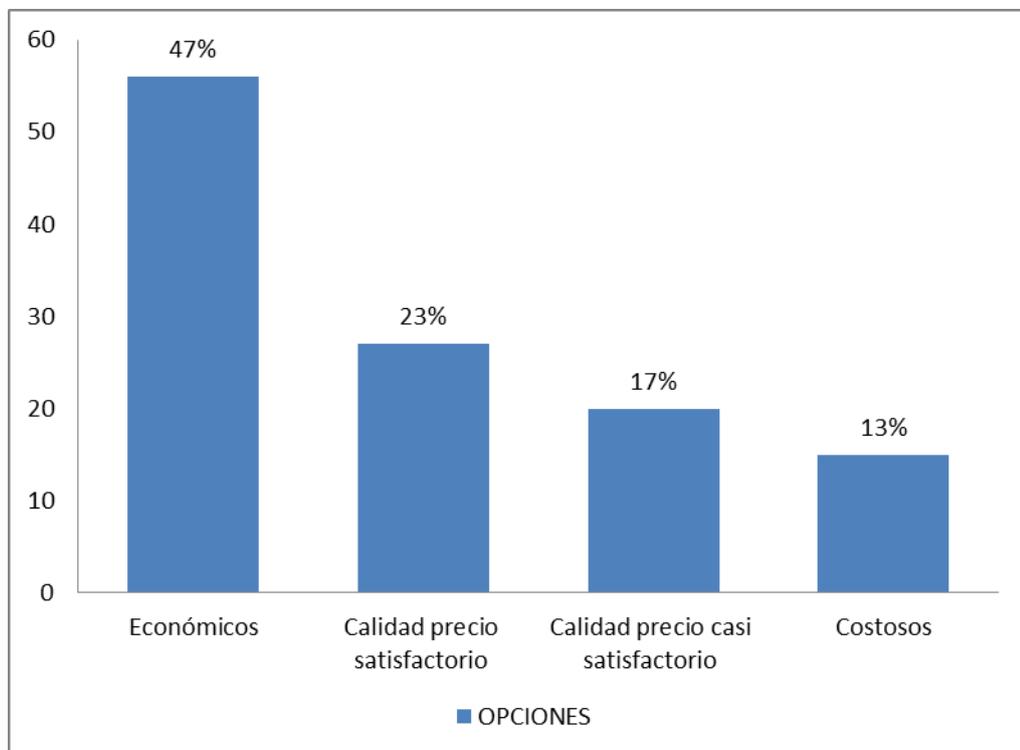


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- La adquisición de los productos en un buen porcentaje es semanal y quincenal para lograr así una buena rotación, el porcentaje mensual y trimestral es más bajo debido a que los clientes que compran en estos parámetros son los criadores de animales.

4. Los precios de nuestros productos con respecto a otras marcas, son:

Económicos	105	47%
Calidad precio satisfactorio	51	23%
Calidad precio casi satisfactorio	38	17%
Costosos	29	13%
TOTAL	223	100%

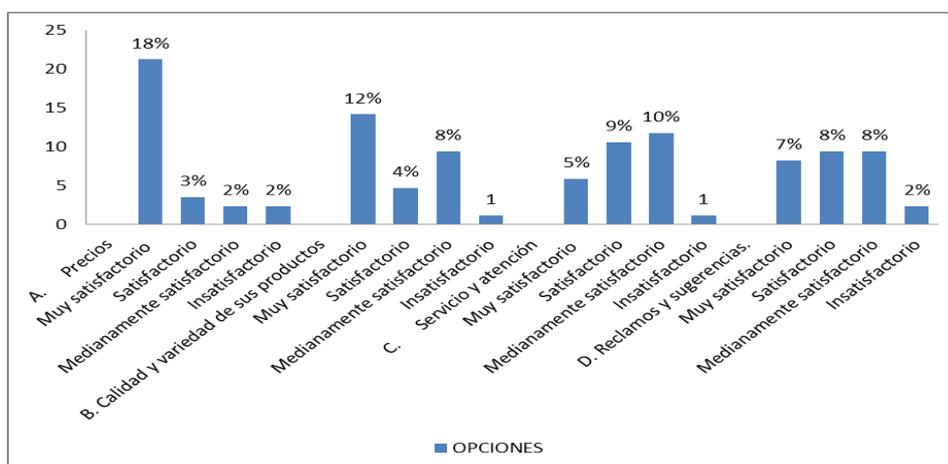


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- El porcentaje mayor demuestra que si se tiene ventaja en los precios respecto a la competencia, pero un porcentaje menor admite que si hay empresas que ofrecen mejores precios.

5. A su criterio, La empresa Balanceados “El Granjero”, cubre sus expectativas en las siguientes características:

A. Precios		
Muy satisfactorio	40	18%
Satisfactorio	7	3%
Medianamente satisfactorio	4	2%
Insatisfactorio	4	2%
B. Calidad y variedad de sus productos		
Muy satisfactorio	27	12%
Satisfactorio	9	4%
Medianamente satisfactorio	18	8%
Insatisfactorio	2	1%
C. Servicio y atención		
Muy satisfactorio	11	5%
Satisfactorio	20	9%
Medianamente satisfactorio	22	10%
Insatisfactorio	2	1%
D. Reclamos y sugerencias.		
Muy satisfactorio	16	7%
Satisfactorio	18	8%
Medianamente satisfactorio	18	8%
Insatisfactorio	4	2%
TOTAL	223	100%

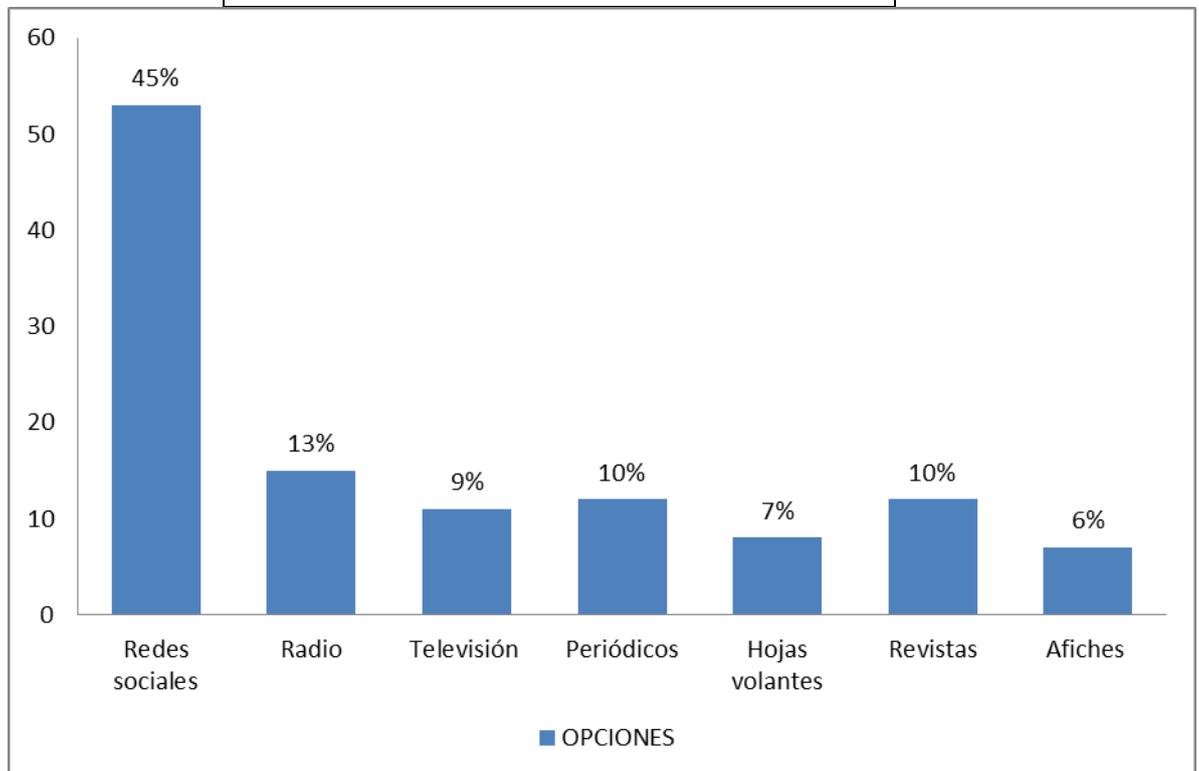


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- La empresa respecto a precios, calidad y variedad se encuentra en un buen parámetro de satisfacción, servicios, atención, reclamos y sugerencias no está en un buen parámetro determinando así que los clientes en este ámbito no se sienten muy satisfechos y se debe mejorarlo.

6. Señale los medios de difusión e impresos que Usted, más utiliza con frecuencia

Redes sociales (Cuáles)	100	45%
Radio (Cuáles)	29	13%
Televisión (Cuáles)	20	9%
Periódicos	22	10%
Hojas volantes	16	7%
Revistas	22	10%
Afiches	13	6%
TOTAL	223	100%

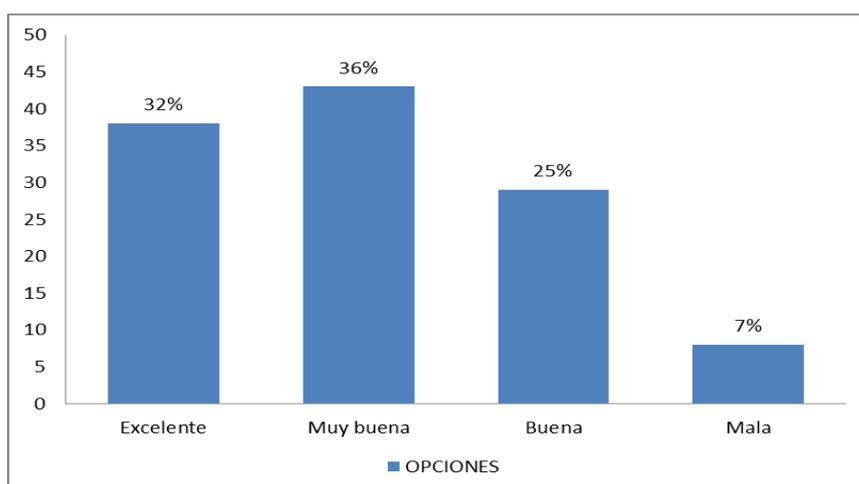


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- Las redes sociales es el medio de difusión de mayor acogida, en los encuestados, siendo la página del Facebook, que indica mayor aceptación, seguido de las radios en su mayor parte la Voz del Tomebamba en sus dos frecuencias AM y FM y la Radio 96.1, la Suprema Estación, los medios escritos también tiene un porcentaje significativo en cuanto a elección las personas encuestadas.

7. ¿Cómo califica Usted a Balanceados El Granjero, en relación con otras marcas?

Excelente	71	32%
Muy buena	80	36%
Buena	56	25%
Mala	16	7%
TOTAL	223	100%

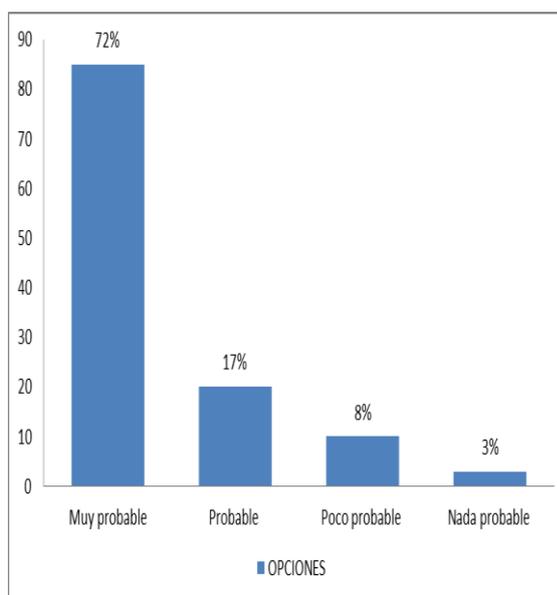


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- La empresa con respecto a otras marcas está en una muy buena posición, pero cada día tiene que mejorar para bajar el porcentaje de calificación buena y mala y así lograr la excelencia.

8. ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende a otras personas sobre nuestra marca?

Muy probable	161	72%
Probable	38	17%
Poco probable	18	8%
Nada probable	7	3%
TOTAL	223	100%

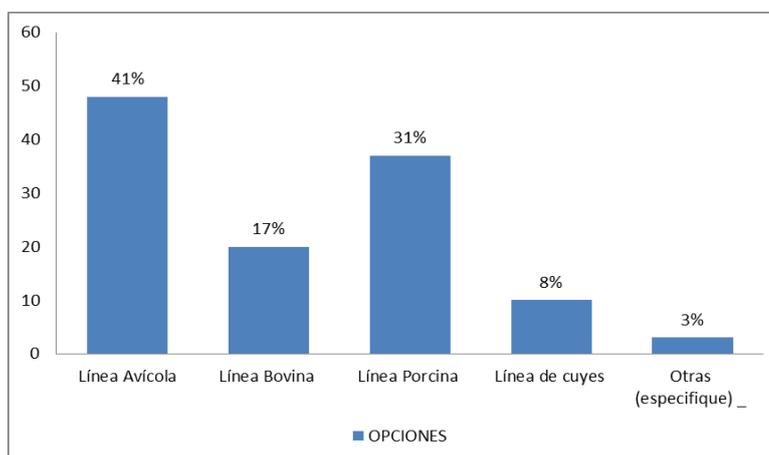


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.-Un porcentaje mayor si recomendaría a la empresa lo que ayudaría a posicionarse, para así lograr la reducción de las personas que no recomendarían la empresa.

9. Qué línea de balanceado adquiere Ud. Con mayor frecuencia

Línea Avícola	91	41%
Línea Bovina	38	17%
Línea Porcina	69	31%
Línea de cuyes	18	8%
Otras (especifique) _	7	3%
TOTAL	223	100%

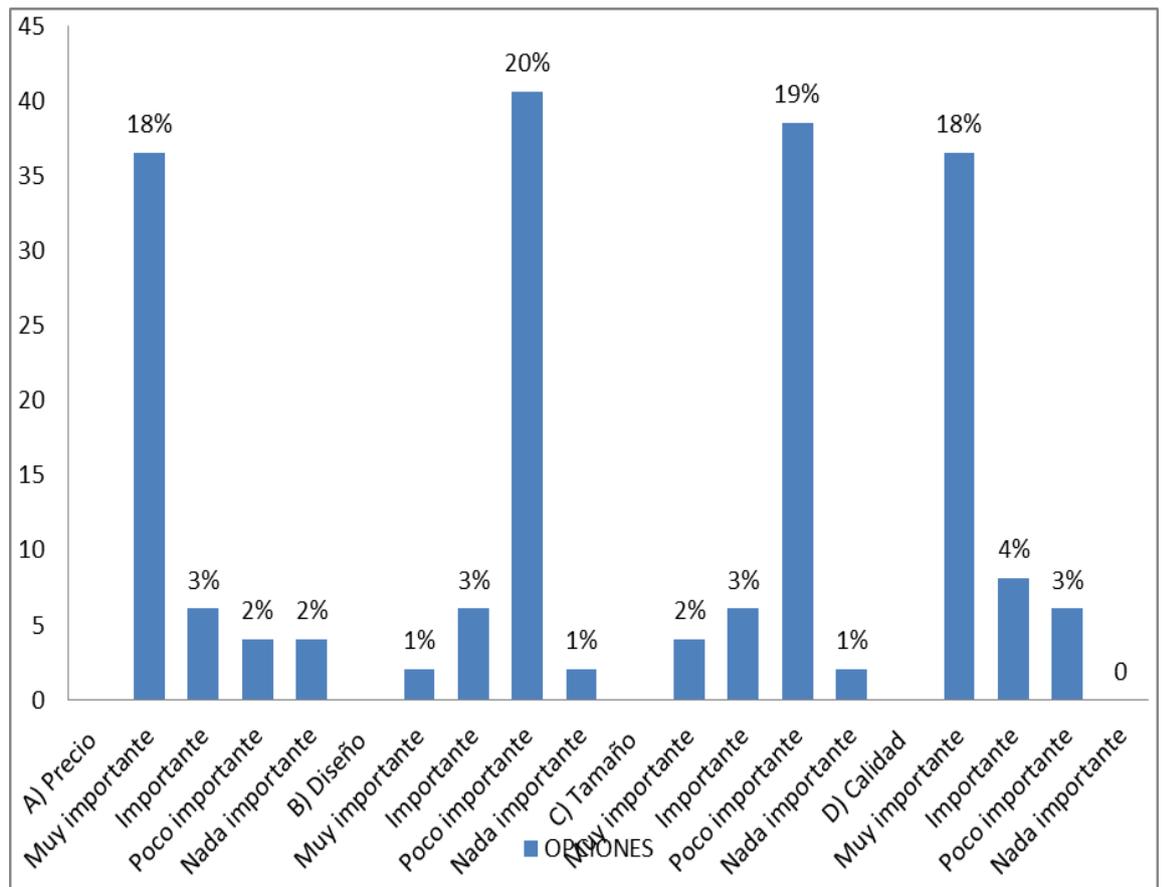


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- Las líneas de mayor adquisición son la avícola y porcina, por cuál de debe impulsar la adquisición de las otras líneas.

10. Cómo valora a las siguientes características a la hora de comprar sus productos.

A) Precio		
Muy importante	40	18%
Importante	7	3%
Poco importante	4	2%
Nada importante	4	2%
B) Diseño		
Muy importante	2	1%
Importante	7	3%
Poco importante	45	20%
Nada importante	2	1%
C) Tamaño		
Muy importante	4	2%
Importante	7	3%
Poco importante	42	19%
Nada importante	2	1%
D) Calidad		
Muy importante	40	18%
Importante	9	4%
Poco importante	7	3%
Nada importante	0	0%
TOTAL	796	100%

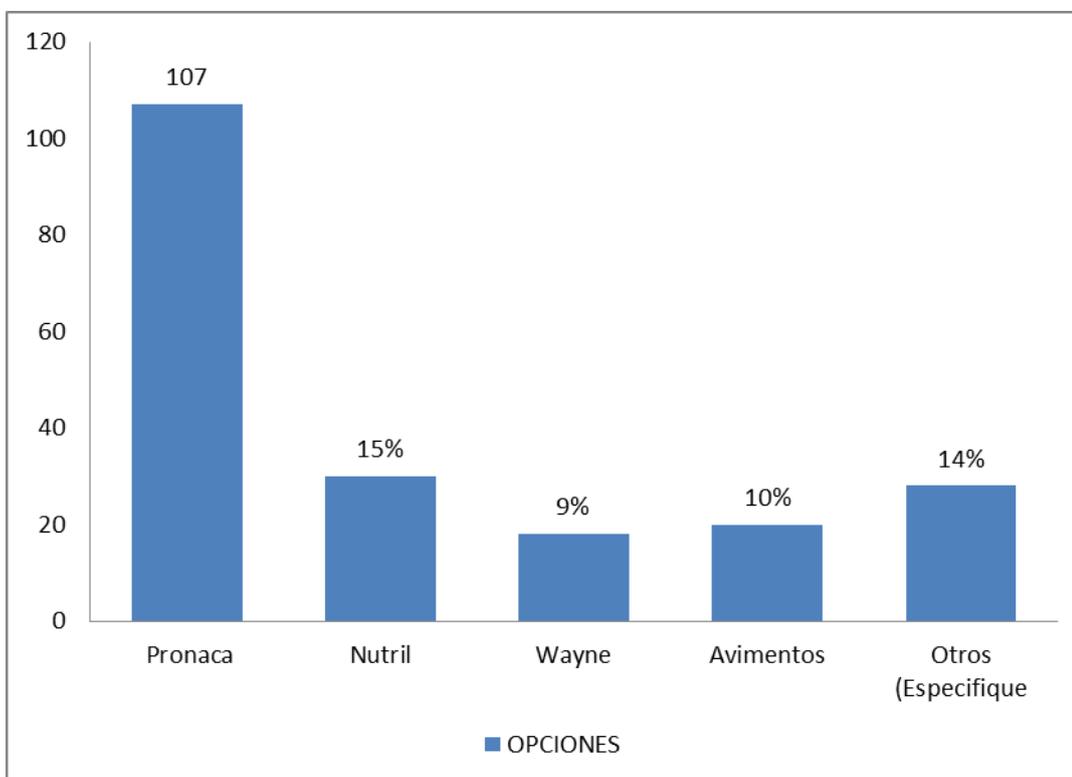


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- Las personas toman muy en cuenta el precio y la calidad a la hora de comprar colocando en un segundo plano al diseño y tamaño del producto con respecto a los balanceados.

11. Califique según el grado de importancia, a la empresa en donde Ud., adquiere productos de alimentos balanceados? considerando 1= Muy Importante 5= Nada importante

Pronaca	200	52%
Nutril	58	15%
Wayne	35	9%
Avimentos	38	10%
Otros (Especifique)	54	14%
TOTAL	384	100%

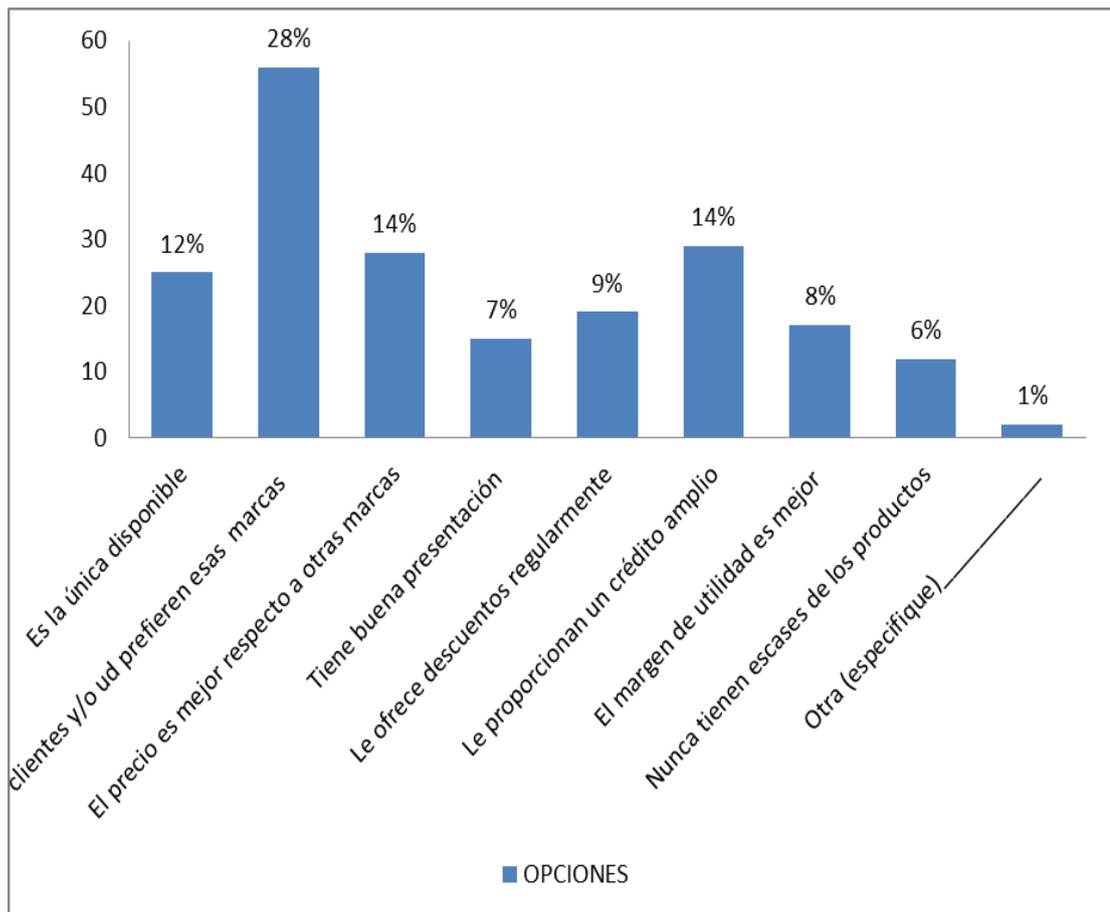


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- La marca con mayor aceptación en la ciudad es PRONACA, debido a su posicionamiento, seguido de Nutril y en las otras marcas como El Granjero a quien todavía le falta ganar un lugar en la mente del consumidor.

12. ¿Cuáles son las dos razones principales por las que Usted, compra una cierta marca y no una diferente?

Es la única disponible	50	13%
Sus clientes y/o ud prefieren esas marcas	108	28%
El precio es mejor respecto a otras marcas	54	14%
Tiene buena presentación	27	7%
Le ofrece descuentos regularmente	35	9%
Le proporcionan un crédito amplio	54	14%
El margen de utilidad es mejor	31	8%
Nunca tienen escases de los productos	23	6%
Otra (especifique)_____	4	1%
TOTAL	384	100%

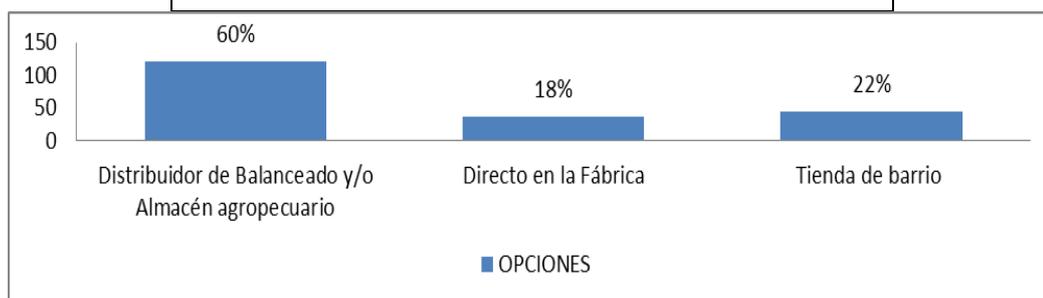


Fuente: Estudio de Mercado
 Realizado por: Las autoras

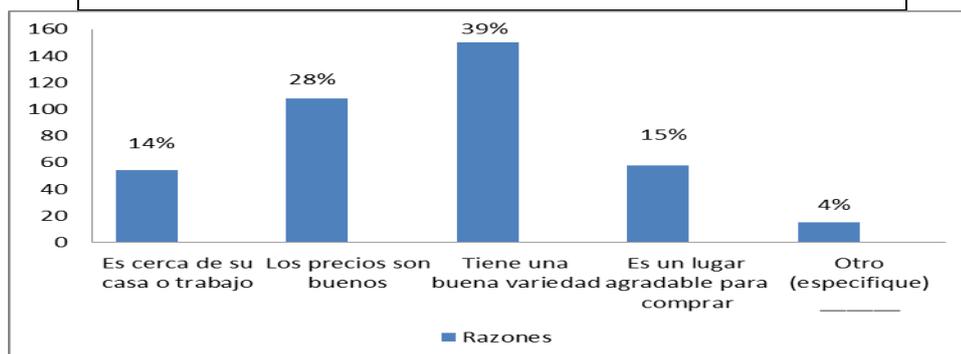
Interpretación.- Los encuestados prefieren determinada marca por los resultados que obtienen y si son distribuidores o almacenes agropecuarios porque tiene mayor movimiento, valoran también el crédito, precio, descuentos con respecto a otras marcas.

13. En donde adquiere Ud. Regularmente el producto, señale la razón?

Distribuidor de Balanceado y/o Almacén agropecuario	230	60%
Directo en la Fábrica	269	18%
Tienda de barrio	84	22%
TOTAL	384	100%



Es cerca de su casa o trabajo	54	14%
Los precios son buenos	108	28%
Tiene una buena variedad	150	39%
Es un lugar agradable para comprar	58	15%
Otro (especifique) _____	15	4%
TOTAL	384	100%

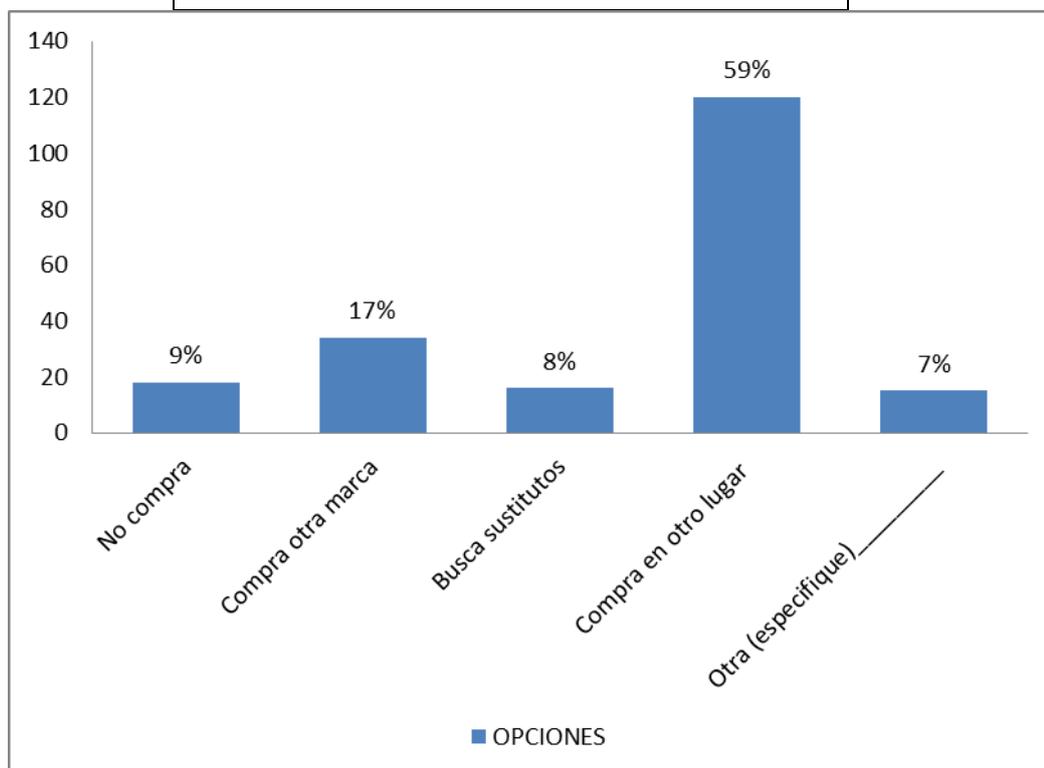


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- Se puede visualizar que la mayoría de los encuestados prefieren adquirir los productos, directamente de la fábrica y/o almacén agropecuario y en un bajo porcentaje en los locales donde tienen buena variedad de productos.

14. Si no encuentra en el punto de venta el balanceado de su marca, ¿UD. DECIDE?

No compra	35	9%
Compra otra marca	65	17%
Busca sustitutos	31	8%
Compra en otro lugar	227	59%
Otra (especifique)_____	27	7%
TOTAL	384	100%

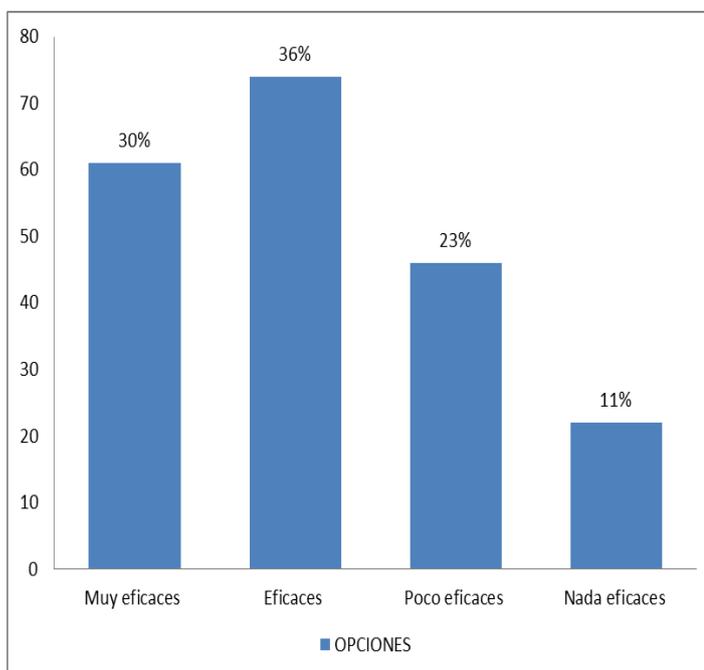


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- Los encuestados manifiestan en relación a esta pregunta, que si no encuentran el producto deseado en una empresa, optan por buscar en otro lugar o a su vez deciden adquirir otros productos similares.

15. ¿Con qué nivel de eficacia cumple con los plazos su proveedor regular?

Muy eficaces	115	30%
Eficaces	138	36%
Poco eficaces	88	23%
Nada eficaces	42	11%
TOTAL	384	100%

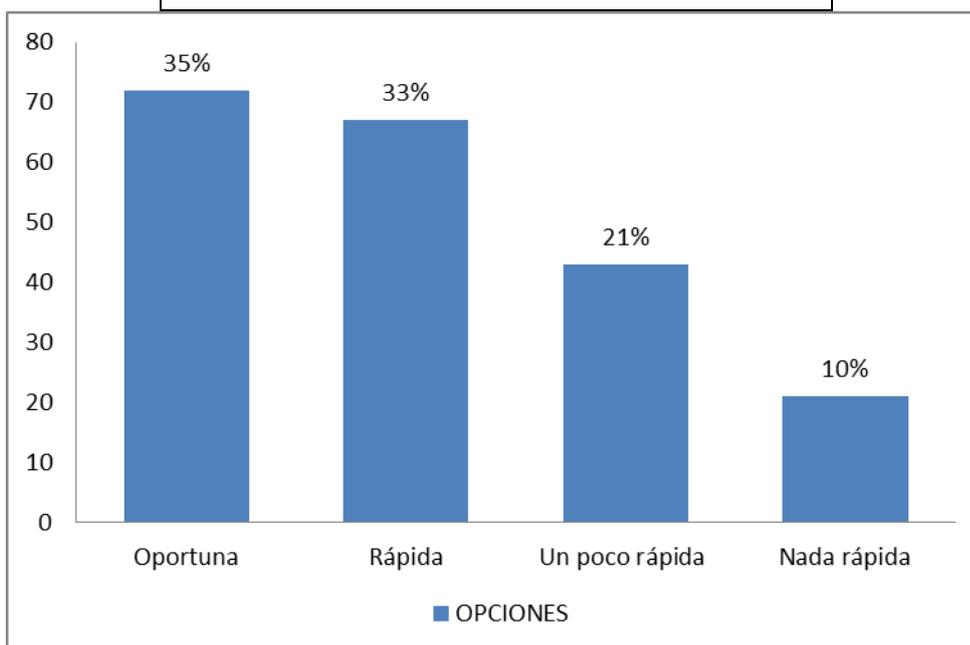


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- Al respecto de esta gráfica, en la que nos señala que los niveles de eficacia que tiene la empresa actualmente, son aceptables en relación al margen existente entre poco o nada eficaces, lo que indica que la empresa ha trabajado mucho en este aspecto, para brindar mejores servicios a sus clientes.

16. La capacidad de respuesta ante los problemas, de su proveedor es:

Oportuna	134	35%
Rápida	127	33%
Un poco rápida	81	21%
Nada rápida	42	11%
TOTAL	384	100%

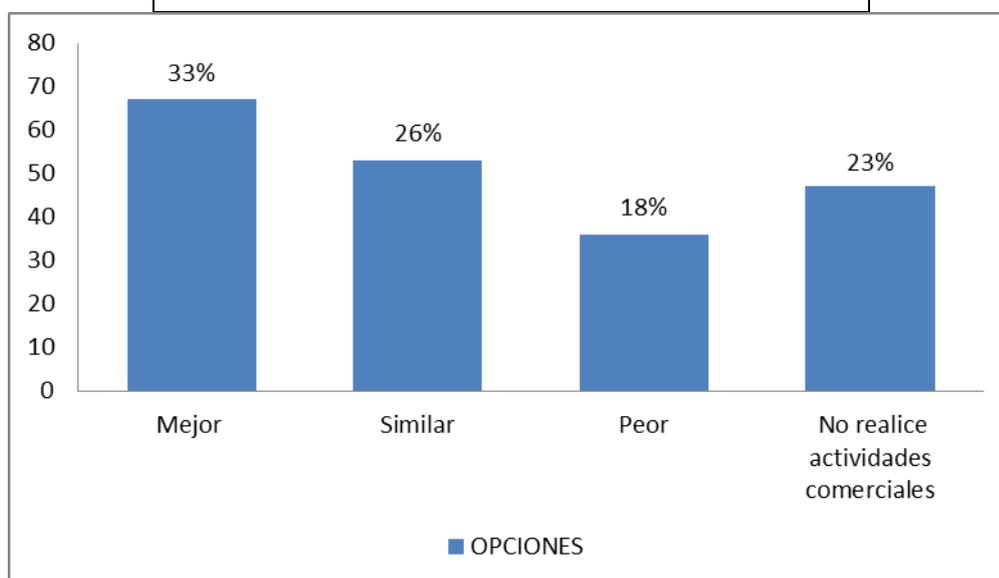


Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- Según los índices gráficos la empresa, tiene una capacidad de respuesta aceptable hacia sus clientes, demostrando así su eficiencia en resolver los problemas que se presentan como son la demora en la entrega de los productos, errores de envíos, productos defectuosos, etc.

17. Con relación al año anterior el desempeño de su empresa proveedora es:

Mejor	127	33%
Similar	100	26%
Peor	69	18%
No realice actividades comerciales	88	23%
TOTAL	384	100%



Fuente: Estudio de Mercado
Realizado por: Las autoras

Interpretación.- La gráfica indica un cambio notorio en el desempeño general de la empresa hacia sus proveedores, en comparación al año anterior en el que su índice de efectividad se encontraba inferior a los rangos actuales.

3.7.4.2. Resumen de Resultados

Finalmente, luego de la aplicación de las encuestas se puede concluir que si bien la empresa actualmente no cuenta con un plan de mercado que sirva de soporte a futuro, cabe recalcar su aceptación entre sus clientes actuales, quienes manifiestan su satisfacción y complacencia con sus servicios, productos, precios, y sobre todo con su personal que día a día se esmera en dar lo mejor a sus clientes, a pesar de sus limitaciones han logrado si bien no crecer a grandes pasos, han tenido un posicionamiento significativo en su medio, lo que indica que se puede seguir trabajando con dedicación y empeño; sin embargo y por otro lado, la encuesta aplicada también resalta varias debilidades que la empresa posee en la actualidad, como por ejemplo, el hecho de no contar con estrategias de mercado, que permitan direccionarla hacia la consecución de metas y objetivos, las mismas que recaerán en beneficios económicos para la empresa y fortalecer su posicionamiento en el mercado azuayo.

Entonces este trabajo, consistirá básicamente en buscar múltiples y variadas estrategias para implementar en la Empresa de Alimentos Balanceados “El Granjero”, con el propósito de reforzar su situación actual, captar más clientes, diversificar la línea de productos, hacerla conocer a nivel nacional, hacerla competitiva y ubicarla entre las mejores.

CAPITULO IV

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

4.1. Introducción.

El objetivo es proponer un Plan Estratégico de Marketing para la empresa de Alimentos Balanceados El Granjero, en función de los análisis realizados en capítulos anteriores en los que determino que la empresa no es conocida en la mayoría de almacenes agropecuarios de la ciudad, por lo cual se ha analizado su situación actual a nivel interno como externo, además del estudio de mercado y el correspondiente análisis FODA; por lo tanto se cuenta con la información suficiente para proceder al planteamiento de objetivos y estrategias de marketing, además de realizar una mejor difusión de la información sobre la empresa ya que los resultados del estudio de mercado determinan que la empresa es conocida en un 58 % y por lo mismo la competencia está logrando mayor posicionamiento.

Las siguientes propuestas estratégicas ayudaran a que Balanceados El Granjero se posicione en el mercado, además se propone una mejora publicitaria atractiva y completa, donde se use medios físicos y tecnológicos para que las personas estén informadas y accedan a sus productos de forma rápida y sencilla y se incremente el nivel de ventas y a su vez la participación de mercado.

4.2. Propuesta de la filosofía corporativa.

Luego de analizar el problema o situación de Balanceados “El Granjero” se propone una nueva filosofía corporativa basada en valores, principios, misión, visión, tomando en cuenta aspectos muy indispensables para indicar el propósito de la organización de acuerdo al análisis FODA, análisis de la situación de la empresa y la investigación de mercado. Por lo cual detallamos a continuación la propuesta.

4.2.1. Valores.

Serán las persuasiones profundas de cada uno de las personas que forman parte de Balanceados El Granjero, los cuales determinaran su manera de ser y orientaran su conducta y ayudarán a los trabajadores para alcanzar el desarrollo organizacional.

TABLA 4.1

4.2.1.1. Valores Corporativos

VALORES			
GRUPOS / VALORES	TRABAJADORES Y PROPIETARIOS	PROVEEDORES	CLIENTES
HONESTIDAD	X	X	X
SOLIDARIDAD	X	X	
JUSTICIA	X		
DECENCIA	X	X	X
HONRADEZ	X	X	X
LEALTAD	X		X

Elaborado por: Las autoras

4.2.2. Principios.

Serán fuerzas externas impulsadoras al momento de realizar el trabajo, los cuales permitan marcar directrices para la toma de decisiones y lograr una cultura empresarial, conservando una buena relación laboral en el personal.

TABLA 4.2.

PRINCIPIOS			
GRUPOS / PRINCIPIOS	TRABAJADORES Y PROPIETARIOS	PROVEEDORES	CLIENTES
PUNTUALIDAD	X	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X
COMPROMISO	X	X	X
PARTICIPACION	X	X	X
RESPECTO	X	X	X
PRODUCTIVIDAD	X	X	
TRABAJO EN EQUIPO	X	X	
EFFECTIVIDAD	X	X	X
ORDEN	X	X	X

Elaborado por: Las autoras

4.2.3. Misión.

Para la formulación de la misión de la empresa de alimentos Balanceados El Granjero se considera ciertos elementos como: el producto, los clientes, y el servicio, que le permitan una diferenciación en el sector industrial y el deseo de satisfacer las necesidades principales de los animales.

“Balanceados El Granjero es una empresa que ofrece productos de calidad que cubren las necesidades de los productores, así como el desafío de generar alimentos que colaboren con la sana nutrición animal; contando con tecnología que acelera la producción en corto plazo.”

4.2.4. Visión.

Para el planteamiento de la visión la empresa se sustenta principalmente en la eficacia que se desea alcanzar en el largo plazo, ajustándose a la realidad de los hechos y direccionándose a ser motivante, comprometedora y sobre todo comprometa la pertenencia de todos sus miembros.

“Ser la empresa líder en la producción y comercialización de alimentos balanceados, logrando así un mejor posicionamiento en el futuro; con una marca que distinga la calidad de sus productos, con una productividad altamente efectiva y vanguardista cubriendo los estándares de calidad con precios adecuados”

4.3. Políticas

Las políticas de la empresa serán lineamientos generales que ayudará a la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos de la empresa; por lo tanto proponemos los siguientes

4.3.1. Políticas de Ventas

- ✓ Los precios están sujetos a cambio sin previo aviso debido a la volatilidad de precio en la materia prima.
- ✓ Los pagos se deberán realizarse en efectivo.
- ✓ Los pagos con cheques se aceptarán a clientes fijos, deberán ser propios del cliente y se recibirán solo a la fecha.
- ✓ Los pagos con cheques post fechados se aceptarán a clientes fijos y se diferirá de acuerdo al monto de la compra, los cheques deben ser propios del cliente.
- ✓ No se aceptan pagos con tarjetas de crédito.

- ✓ Depósito bancario o Tránsito electrónico en el número de cuenta: de la empresa, después de efectuar el pago, se deberá enviar el comprobante al correo electrónico de la empresa o confirmar al número telefónico.
- ✓ En caso de alguna falla en el producto se aceptará la devolución antes de los 15 días de entrega, solo con el comprobante de venta, no se devolverá dinero.
- ✓ En caso de realizar un cambio de un producto y no se le pueda devolver otro de inmediato se realizará una nota de crédito por el monto adeudado.

Envío de Mercaderías

- ✓ Para envíos de la mercadería su valor deberá ser previamente depositado y confirmado con número de documento, los gastos que se generen por el envío serán cancelados por el cliente.
- ✓ Todas las compras serán enviadas por la empresa a la dirección de envío que el cliente exprese.

4.3.2. Políticas de Crédito y Cobranzas

- ✓ Recuperar las cuentas por cobrar en un 90% de las ventas realizadas a los clientes
- ✓ Se darán créditos a clientes fijos, el tiempo depende del monto, pasado el crédito se dará con recargo de acuerdo a las tasas activas que se encuentran en el mercado.
- ✓ Se pedirán garantías como pagares (por cada mes) o un cheque en blanco por cualquier inconveniente de pago. Al término de la cancelación de la deuda se devolverán los documentos.
- ✓ Se restablecerá un mínimo de créditos apropiados para cada cliente según su capacidad de pago.
- ✓ Se realizará un seguimiento estricto de las cuentas por cobrar, esto se realizará cada semana.

Cuentas incobrables

- ✓ La compañía deberá contar con una rutina de llamadas constantes e incluso visitas para contactar y tratar a los clientes morosos.
- ✓ Cuando se aprecie una baja posibilidad de cobro se debe enviar al cliente un aviso de cobro por medio de cartas, de parte del funcionarios de mayor jerarquía con lo cual se exija el cobro.

4.3.3. Políticas de Compras

- ✓ Las compras en la empresa se harán sólo si son necesarias.
- ✓ Se realizará un control de suministros de oficinas y de insumos de producción cada 3 semanas para ver la existencia de los materiales.
- ✓ Las compras deben ir respaldadas por una orden de compra, que será analizada por el Gerente General para su aprobación.
- ✓ Los materiales e insumos que se requiera, se les ubicarán proveedores que cumplan con productos de calidad, mejor precio y entrega a tiempo.
- ✓ Aprovisionar de materias primas y accesorios para la producción, con anticipación.

4.3.4. Políticas de atención al cliente

- ✓ La Empresa de Alimentos Balanceados “**EL GRANJERO**” garantiza la calidad de sus productos, asegurando el compromiso de la organización hacia la satisfacción de necesidades de clientes
- ✓ Garantizar la satisfacción del cliente cumpliendo con tiempos, calidad y servicio.
- ✓ Promover, la construcción de relaciones de largo plazo, fundamentadas en la comprensión de sus necesidades y enmarcadas en un trato amable, respetuoso, igualitario y libre de discriminación.

- ✓ Para satisfacer al cliente se le deberá dar más de lo que el espera obtener enfocándose en sus necesidades y deseos.
- ✓ Escuchar atentamente a las necesidades del cliente y mantener una comunicación constante.
- ✓ Garantizar los mecanismos accesibles y formas de comunicación para clientes, de manera que permitan obtener retroalimentación sobre el servicio recibido.
- ✓ Para la empresa la atención al cliente constituye la comprensión de sus derechos y obligaciones enfocados a nuestro servicio y entrega de productos.
- ✓ Constituir programas de mejoramiento continuo para elevar la percepción de nuestros productos y acceder a las expectativas de los clientes
- ✓ Cada cliente tendrá una atención personalizada se dará con absoluta calidad, eficiencia y rapidez.

4.3.5. Políticas de personal

- ✓ Cumplir absolutamente con todos los procesos de reclutamiento de personal.
- ✓ Para el ingreso del personal se realizarán pruebas psicológicas, técnicas, de personalidad y evaluaciones de acuerdo a cada puesto.
- ✓ Cumplir con las actividades cada puesto que se encuentran estipuladas Manual de Funciones.
- ✓ Se darán constantes capacitaciones cada 6 meses y de acuerdo a las necesidades que haya.
- ✓ Se mantendrá reuniones con los trabajadores para que el nivel de integración sea próspero y puedan sentirse como en familia.
- ✓ Se realizarán auditorias de personal para ver el desempeño de cada uno y las dificultades que están presentando para mejorar el rendimiento.
- ✓ Se dará el nivel de sueldos que hay en el mercado en cada puesto y se analizarán los incrementos de cada año de acuerdo a la inflación que exista.
- ✓ Cada año se estipularán bonos a los trabajadores por alcanzar desempeños altos como premios a sus esfuerzos.

4.3.6. Políticas de Producción

- ✓ Se establecerán estándares de calidad para los productos y se supervisarán todos los días.
- ✓ Se dará un mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipos cada tres meses
- ✓ Los empleados serán responsables del aseo de toda el área de trabajo, no debe haber desorden ni desaseo en el área de producción.
- ✓ Se realizará un control de calidad de los productos en las varias fases de la producción.
- ✓ Se propondrá la no contaminación del medio ambiente.

4.3.7. Políticas de Mercadeo y Publicidad.

- ✓ Se realizarán encuestas a los clientes para averiguar cómo va el rendimiento del producto y el incremento de la producción de sus clientes.
- ✓ Se colocará publicidad en vallas, en el periódico, en la radio, cada 6 meses.
- ✓ Se deben ofrecer productos o servicios que estén disponibles para su compra. La publicidad debe identificar claramente el anunciante.

4.4. Desarrollo de la Propuesta del Plan estratégico de Marketing.

Para el desarrollo de esta propuesta se ha tomado como base fundamental la estrategia de lograr una mayor fidelización, mediante la implementación de una Planificación Estratégica, con esto se persigue la diferenciación en el mercado actual y a su vez lograr el posicionamiento, la apertura a nuevos mercados, y la satisfacción de los clientes.

4.4.1. Objetivos estratégicos, estrategias y planes tácticos.

4.4.1.1. Objetivo estratégico 1:

Realizar una nueva estructura organizacional de la empresa, para conocer las principales líneas de autoridad, actividades y las responsabilidades de las unidades de trabajo.

Estrategia

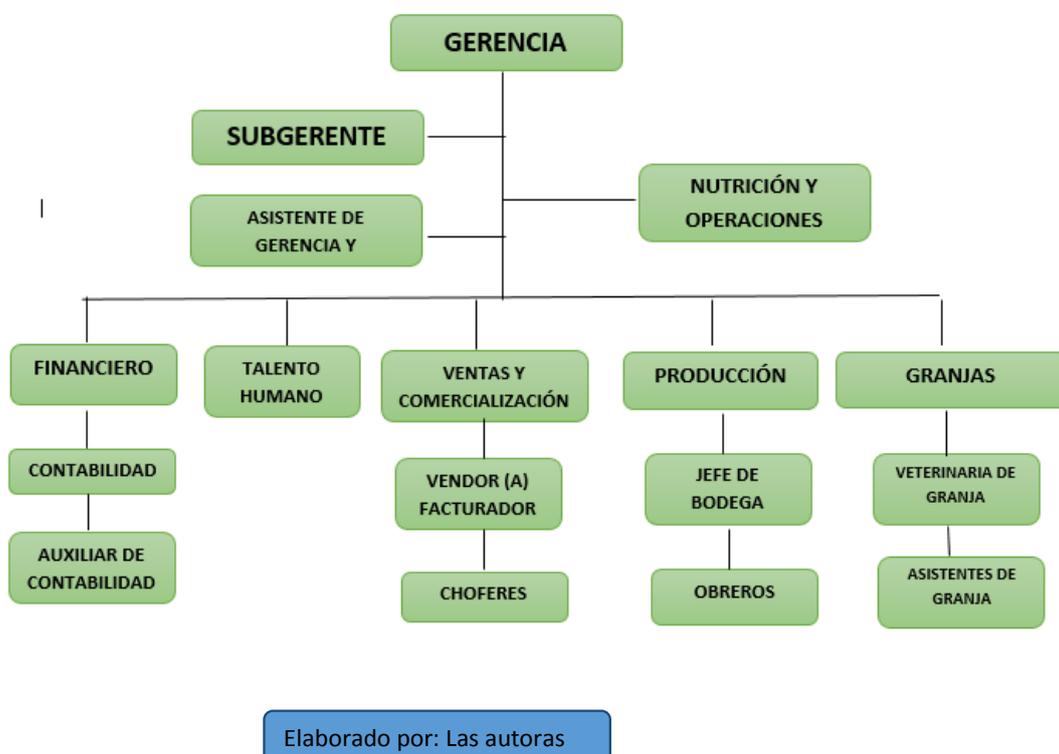
En base a las debilidades encontradas en el análisis FODA de la empresa se propone la estrategia de construir nuevo organigrama, determinar las funciones de cada jerarquía, para el agrupamiento de las actividades y las responsabilidades de las unidades de trabajo; la misma que permita alcanzar el objetivo propuesto y a su vez anule esta situación negativa para la empresa

Debilidad (Análisis FODA).- Las actividades no se encuentran definidas en su totalidad hay fuga de responsabilidades.

Plan Táctico

- ❖ Estructurar el nuevo organigrama de la empresa incrementando cargos para lograr una mejor distribución de actividades y evitar la duplicidad de funciones, en el nuevo modelo de organigrama que se propone, incluye dos áreas importantes que son el de ventas/facturación y el mensajero cobrador, los mismos que permitirán conseguir un rápido fluido de procesos y de atención al cliente.

Estructura de organigrama propuesto.



- ❖ La Subgerencia será la encargada de la determinación de las funciones de cada uno de los puestos. Apoyándose en el Análisis de perfiles de puestos de acuerdo a las necesidades de la empresa, estableciendo responsabilidades, habilidades necesarias y la relación que el puesto tenga con el resto de puestos en la empresa.
- ❖ Luego de la determinación de las funciones de cada una de las unidades de trabajo que se establece considerando las necesidades de la empresa y de acuerdo al estudio de análisis de puestos.

Se propone la siguiente asignación de funciones para el personal de la Empresa de Alimentos Balanceados El Granjero, que se detalla a continuación:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

DEPARTAMENTO

GERENTE

GERENCIA GENERAL

FUNCIONES

- NEGOCIACIONES CON NUEVOS PROVEEDORES Y CLIENTES GRANDES.
 - ASIGNAR FUNCIONES A LOS EMPLEADOS
- * ORGANIZAR LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA
 - DIRIGIR LA EMPRESA
- REALIZAR CONVENIOS DE COMERCIALIZACIÓN CON LAS DIFERENTES EMPRESAS.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

DEPARTAMENTO

SUBGERENTE

SUBGERENCIA

FUNCIONES

- CONTROL DE CUENTAS BANCARIAS
- REVISIÓN DE LOS MOVIMIENTOS CONTABLES.
- CONTROL DE GASTOS PARA CADA DEPARTAMENTO
- VERIFICACIÓN DE LA CONCILIACIÓN DIARIA DE CAJA.
- COORDINACIÓN CON PROVEEDORES, PEDIDOS Y PAGOS.
 - PROGRAMACIÓN DE CITAS PARA LA GERENCIA
- RECEPCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS INTERNOS.
 - ATENCIÓN A LLAMADAS DE LA ALTA DIRECCIÓN.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

ASISTENTE

DEPARTAMENTOS

GERENCIA Y SUGERENCIA

FUNCIONES

- PLANIFICAR LAS TAREAS Y LABORES DE APOYO SEGUIMIENTO, DEL FLUJO DE TRÁMITES DEL ÁREA, LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.
- EJECUTAR LABORES Y TAREAS VERIFICANDO EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS INTERNOS.
 - MANEJAR AGENDAS DE GERENTE Y SUBGERENTE
- REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LAS COMUNICACIONES RELACIONADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS CON OTRAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICA Y EMPRESAS PRIVADAS.
 - REPORTAR INFORMACIÓN AL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES
- ELABORACIÓN DE MANUALES INTERNOS PARA EL MANEJO DE PERSONAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

DIRECTOR

DEPARTAMENTOS

PRODUCCIÓN Y NUTRICIÓN

FUNCIONES

- PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN CONJUNTAMENTE CON GERENCIA.
- ELABORACIÓN DE LAS FÓRMULAS DE ACUERDO A LOS PRODUCTOS REQUERIDOS.
 - COORDINAR ACCIONES CON EL RESPONSABLE DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN
 - CONTROL DE PRODUCCIÓN
- CONTROLAR EL INVENTARIO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTOS TERMINADOS.
 - RESPONSABLE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

JEFE DE TALENTO HUMANO

DEPARTAMENTO

TALENTO HUMANO

FUNCIONES

- DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN - NUTRICIÓN
- PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN CONJUNTAMENTE CON GERENCIA.
- ELABORACIÓN DE LAS FÓRMULAS DE ACUERDO A LOS PRODUCTOS REQUERIDOS.
 - DIRIGIR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN
 - CONTROL DE PRODUCCIÓN
- CONTROLAR EL INVENTARIO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTOS TERMINADOS.
 - RESPONSABLE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
- ELABORACIÓN DE REPORTES DIARIOS DE ASISTENCIA.
 - MONITOREO CONSTANTE DEL PERSONAL.
 - TOMAR DECISIONES SOBRE EL PERSONAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

JEFE DE BODEGA

DEPARTAMENTO

PRODUCCIÓN E INVENTARIOS

FUNCIONES

- PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN CONJUNTAMENTE CON GERENCIA.
- ELABORACIÓN DE LAS FÓRMULAS DE ACUERDO A LOS PRODUCTOS REQUERIDOS.
 - DIRIGIR EL ÁREA DE PRODUCCIÓN
 - CONTROL DE PRODUCCIÓN
- CONTROLAR EL INVENTARIO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTOS TERMINADOS.
 - RESPONSABLE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
- ELABORACIÓN DE REPORTES DIARIOS DE ASISTENCIA.
 - MONITOREO CONSTANTE DEL PERSONAL.
 - TOMAR DECISIONES SOBRE EL PERSONAL



Elaborado por: Las autoras

❖ Proporcionar su difusión dentro de la organización.

- Elaborar manual de funciones con las actividades que se detallaron en el punto anterior. El Granjero es una empresa pequeña la cual se encuentra dividida en los departamentos esenciales para su funcionamiento. Los puestos existentes serán incluidos en el manual de funciones, adicionalmente están el Mensajero- Cobrador y el personal de Ventas-Facturación, los cuales también se los incluirá en el desarrollo del Manual.

- Lo realizará la secretaria, con ayuda de la Asistente de Subgerencia.
Ejemplo del manual: Ver Anexo # 2.

Evaluación y control

- ✓ Aplicar una evaluación al personal de la empresa dos veces al año, basado en el manual de funciones de la empresa.

4.4.1.2. Objetivo estratégico 2:

Proponer la realización del Reglamento interno de la empresa, el mismo que estará enmarcado en disposiciones, leyes, normativas obligatorias y vigentes, entre trabajadores y patronos además de sus derechos y obligaciones, vinculados por un contrato individual que regulan el papel de las partes.

Estrategia

Definir claramente las partes que conforman un reglamento interno para su posible implementación.

Plan Táctico

- ❖ Contratar un profesional en el área responsable para elaborar el reglamento interno, que en esta ocasión será un abogado laboral.
- ❖ Estudiar las ofertas y optar por la que más le convenga a la empresa.
- ❖ Con la opción elegida realizar un contrato por prestación de servicios profesionales, donde se detallará el acuerdo de las partes, fecha de inicio, plazo de entrega, valor del servicio, esto como puntos principales.

Asesoramiento: Consultorios Tamariz y Asociados

Padre Aguirre 11-65 y Mariscal Lamar

Ab. Edyth Sánchez Juárez. Móvil. 0995117974.

Valor aproximado del contrato profesional; \$ 200,00.

- ❖ Una vez firmado el contrato se procederá a la realización del Reglamento cumpliendo con las respectivas condiciones laborales necesarias.

Ejemplo de estructura de un Reglamento Interno. Ver Anexo # 3

- ❖ Para la aprobación se debe seguir los siguientes pasos:
 - Petición escrita con información de Dirección, número de teléfono fijo, número de celular y correo electrónico.
 - CD con el proyecto de Reglamento (en formato Word).
 - Copia certificada del nombramiento del representante legal o poder.
 - Copia actualizada del RUC.
 - Copias de la cédula de identidad y certificado de votación vigentes del representante legal, apoderado o propietario.

Procedimiento

- Presentar solicitud y requisitos en el MRL.
 - Análisis de aprobación.
 - Registro del Reglamento Interno de Trabajo aprobado.
 - Entrega del Reglamento Interno de Trabajo aprobado.
- ❖ Socialización mediante la entrega de copias a los empleados de la empresa para que tenga conocimiento de sus derechos y obligaciones.
- Precio por copia 0.05 centavo (aproximadamente 20 hojas por cada reglamento interno) por 40 empleados valor total \$ 40.00 valor aproximado.
 - Precio de anillado \$ 1.00 cada uno por 40 empleados valor total \$ 40.00 valor aproximado.

Evaluación y Control

- ✓ Evaluación de la aplicación a los funcionarios dos veces al año, sobre el nivel de conocimientos respecto del Reglamento Interno.

4.4.1.3. Objetivo Estratégico 3

Estructurar y mantener un portafolio de clientes o base de datos, que permita tener una comunicación directa con cada uno de ellos y mirar su capacidad para atraer a otros clientes.

Estrategia

Clasificar a los clientes para llevar un control eficaz de cada uno, atendiendo así de mejor manera sus requerimientos, y necesidades.

Plan Táctico

- ❖ Analizar qué datos se requiere de cada uno de los clientes, esta actividad se designará al área de ventas-facturación.

- ❖ Obtener información de los clientes, en cuanto a gustos y preferencias, hábitos de compra, etc.; con la finalidad de establecer canales de comunicación directos y poder enviar información.
 - Algunos de estos datos son:
 - Nombres y Apellidos
 - Número de cédula
 - Teléfono
 - Dirección
 - Fecha de nacimiento
 - Correo electrónico
 - Categoría relacionada con volumen de compra
 - A. Distribuidor
 - B. Almacén
 - C. Granjero grande
 - D. Granjero pequeño
 - E. Consumidor final o público
 - Tipo de producto que consume con mayor frecuencia
 - Persona de Contacto

- ❖ Clasificar a los clientes según su estatus:
 - Clientes Actuales
 - ⇒ Clientes Activos
 - ⇒ Clientes Inactivos
 - Clientes Potenciales
 - Clientes Probables

- ❖ Crear una matriz con la información obtenida de cada cliente, a continuación el ejemplo de la base de datos:

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled "BASE DE DATOS CLIENTES - Microsoft Excel". The spreadsheet contains a table with the following columns: ORE, APELLIDO, NOMBRE, CI, DIRECCION, TELEFONO, CONVENCION, MOVIL, E-MAIL, and PRODUCTO DE PREFERENCIA. The table is currently empty, with only the header row visible. The Excel interface includes the ribbon with tabs for ARCHIVO, INICIO, INSERTAR, DISEÑO DE PÁGINA, FÓRMULAS, DATOS, REVISAR, and VISTA. The status bar at the bottom shows "LISTO" and the date "08/02/2014".

Elaborado por: Las autoras

- ❖ Con la recepción de la información se determinara la frecuencia de compra de ciertos productos lo que nos permitirá mantener el stock de producto necesario disponible para nuestros clientes.

Evaluación y Control

- ✓ Analizar las ventas mensuales para verificar el incremento o reducción de clientes, mediante el sistema de facturación.
- ✓ Aplicar un Test de satisfacción al cliente.

4.4.1.4. Objetivo Estratégico 4.

Ampliar la participación en el mercado de la empresa en los próximos cinco años, por medio de la promoción y publicidad, demostrando la calidad de sus productos así como de sus servicios.

Estrategia 1

Difundir información oportuna y concreta de la empresa a través de medios de comunicación óptimos que permitan conseguir mayor participación en el mercado con la implementación de estrategias de publicidad y promoción.

Plan Táctico

❖ Utilizar plan de medios

- **Redes sociales**

Rediseñar el sitio web de la empresa, haciéndola más interactiva, de fácil navegación, con una excelente apariencia, que contenga información actualizada, sencilla y creíble y con rapidez de descargas.

Arq. Luis Duma

Habitad Plan

Dirección: Calle Dávila Tel 2266198, Cel. 0997374888.

Costo Total \$: 250.00

- Contactar a los clientes actuales a través de la cuenta de facebook de la empresa, para mantener una relación personalizada oportuna y rápida.



- **Radio**

La cuña comercial será transmitida por las siguientes radios

- Radio La voz del Tomebamba, en sus dos frecuencias, AM Y FM ya que es la emisora más escuchada especialmente en el Cantón Cuenca, de acuerdo a la investigación de mercado realizada y por información entregada por la empresa en donde indica que conforme al estudio realizado en el mes de noviembre de 2013, por la empresa “Mercados y Proyectos” han mantenido los primeros niveles favorables de audiencia en la región austral. Esta será transmitida de la siguiente manera de acuerdo a los niveles de audiencia. (Anexo 4)

Días	Horario	Cuñas por día	Cuñas por mes	Tarifa por cada cuña	Valor mensual
Lunes a Viernes	06h00 a 08h00	2	40	\$ 11.30	452.00
Lunes a Viernes	12h00 a 13h00	1	20	\$ 11.30	226.00
TOTAL		3	60		\$ 678.00 + IVA

Elaborado por: Las autoras

- Radio 96.1, en su única frecuencia, ya que es otra de las emisoras más escuchada especialmente en el Cantón Cuenca, de acuerdo a la investigación de mercado realizada y por el estudio aplicado en el mes de noviembre de 2013, por la empresa “Mercados y Proyectos”, en donde se observa que ocupa el primer lugar, han mantenido los primeros niveles favorables de audiencia en la región austral. Esta será transmitida de la siguiente manera de acuerdo a los niveles de audiencia. (Anexo 5)

DIAS	HORAS	FRECUENCIA	VALOR
Lunes a Viernes	Rotativo desde las 06h00 a 22h00	10 cuñas diarias de lunes a viernes , cuñas grabadas de 1 a 35 segundos	\$ 800,00 cada mes , más el IVA

Elaborado por: Las autoras

Propuesta de diseño de la Cuña publicitaria:

“Balanceados El Granjero”, la compañera de los agricultores y ganaderos del Azuay y a nivel nacional, es la única experta en nutrición animal. Dirección Víctor Tinoco Chacon y Enrique Arízaga, sector Medio Ejido Síguenos a través de Facebook /balanceadoselgranjero y Twitter /balangranjero.

- Vallas publicitarias

Se realizarán dos unidades con una dimensión 3x2m, las mismas que serán ubicadas de manera alternada, la primera se colocará en la vía Girón Pasaje, Nabón y Oña, sector de Tarqui, ya que en lugar se desarrolla la actividad principal que es la ganadería y agricultura por lo tanto es un lugar estratégico; la segunda en la Av. De las Américas, sector feria libre por la gran afluencia de visitantes que diariamente se dan cita por múltiples actividades cotidianas; las mismas tienen un costo \$ 3500.00.

(Anexo 6)

Propuesta de diseño de valla publicitaria:

EL GRANJERO
BALANCEADOS
EL GRANJERO

OFRECE:
LOS SIGUIENTES PRODUCTOS
DIVISIÓN POLLOS DE ENGORDE - DIVISIÓN CERDOS
DIVISIÓN BOVINOS DIVISIÓN CUYES - D. GALLINAS Y
GALLOS DE - P. D. CABALLOS PERSONALIZADAS

BALANCEADOS EL GRANJERO *Experiencia En Nutrición Animal*

Dirección: C./ Víctor Tinoco Chacón y Enrique Arizaga (Sector Medio Ejido) Cuenca - Ecuador
Teléfonos: 07 2854 164 - 07 2853845 E-mail: balanceadoselgrajero@hotmail.com
www.balanceadoselgrajero.webs.com [f /balanceadoselgrajero](https://www.facebook.com/balanceadoselgrajero) [t /balangranjero](https://www.instagram.com/balangranjero)

- **Flyres**

Se crearán con información relevante de la empresa, como sus productos y servicios, los mismos que serán elaborados en una cantidad de 5000 unidades, los mismos que serán repartidos en los diferentes almacenes distribuidores de nuestros productos por los trabajadores de la empresa al momento de entregar la mercadería y en el propio local serán expuestos al público, además se hará la entrega en ferias y eventos agrícolas. Los flyres tendrán un costo de \$ 415,00.

(Anexo 7)

Posible diseño del flyres

BALANCEADOS EL GRANJERO

ES UNA EMPRESA CUENCANA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADOS DE CALIDAD..

CUENTA CON VARIOS PRODUCTOS COMO:

- DIVISIÓN POLLOS DE ENGORDE
- DIVISIÓN CERDOS
- DIVISIÓN BOVINOS
- DIVISIÓN CUYES
- D. GALLINAS Y GALLOS DE PELEA
- DIVISIÓN CABALLOS
- FÓRMULAS PERSONALIZADAS
- MATERIA PRIMA E INSUMOS

OFRECEMOS ASESORAMIENTO PERSONALIZADO

BALANCEADOS EL GRANJERO *Experiencia En Nutrición Animal*

Dirección: C./ Víctor Tinoco Chacón y Enrique Arizaga (Sector Medio Ejido) Cuenca - Ecuador
Teléfonos: 07 2854 164 - 07 2853845 E-mail: balanceadoselgrajero@hotmail.com
www.balanceadoselgrajero.webs.com [f /balanceadoselgrajero](https://www.facebook.com/balanceadoselgrajero) [t /balangranjero](https://www.instagram.com/balangranjero)

- **Publicidad móvil.-**

Esta estará colocada en las siguientes líneas de buses la línea 8 Trigales, la línea 6 La Compañía, que tienen un recorrido cercano al sector de la feria de ganado, además en el alimentador número 200, la misma que tiene un recorrido por la zona de Tarqui. La publicidad móvil tiene un costo de \$ 900.00 trimestral por cada unidad de transporte. (Anexo 8)

Posible diseño de publicidad móvil:



- **Banners.**

La utilización del banner será de manera irregular, es decir será expuesta en ferias, congresos, talleres que fueren desarrollados por organizaciones de la rama, como por ejemplo: (Anexo 7)

- En los meses de abril y noviembre por las fiestas de Cuenca en la feria agrícola y artesanal.
- Cursos y talleres dictados por la Agencia Ecuatoriana de Agro Calidad.
- Exposiciones y casas abiertas en las Universidades como Universidad Politécnica Salesiana, Universidad de Cuenca, Universidad del Azuay.

CONTRATO DE IMPULSACIÓN			
ACTIVIDADES	PERSONAS ENCARGADAS	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Entrega de flyers a los almacenes distribuidores	1	50	50
Entrega de flyers, tarjetas de presentación en ferias, cursos, talleres, exposiciones y casa abiertas	1	100	400
TOTAL PAGO	2	150	450

Posible diseño de Banners.

BALANCEADOS EL GRANJERO

ES UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS CON EXPERIENCIA EN NUTRICIÓN ANIMAL OFRECE UNA EXTENSA GAMA DE PRODUCTOS:

- DIVISION POLLOS DE ENGORDE
- DIVISION CERDOS
- DIVISION HOVINOS
- DIVISION CUYES
- D. GALLINAS Y GALLOS DE PELEA
- DIVISION CABALLOS
- FORMULAS PERSONALIZADAS
- MATERIA PRIMA E INSUMOS

ADEMAS CUENTA CON:

- ASESORAMIENTO PERSONALIZADO
- SE ADAPTA A CUALQUIER REQUERIMIENTO.
- PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO: HARINA, CRUMBLE Y PELLETT

VISITENOS ESTAREMOS GUSTOSOS DE ATENDERLE

BALANCEADOS EL GRANJERO Experimentos En Nutrición Animal
 Dirección: C/ Víctor Franco Chacón y Enrique Anzaga (Sector Nuevo Epoca) Cuenca - Ecuador
 Teléfonos: 07 2854 144 - 07 2853845 E-mail: balanceadoselgranjero@hotmail.com
 www.balanceadoselgranjero.webs.com f balanceadoselgranjero t @balgranjero

- **Tarjetas de presentación:**

Serán transportadas por el personal administrativo y serán entregadas en cualquier momento que sean requeridos, también serán expuestas en las oficinas de la empresa a disposición de los clientes y usuarios.

(Anexo 7)

Diseño de la tarjeta propuesto:

BALANCEADOS EL GRANJERO

EL GRANJERO

BALANCEADOS

Dr. Diego Rodriguez
 Director de Operaciones y nutrición

(M)0998162455
 (C)0969243203
 Oficina: 072854164
 drodriguez84@hotmail.com
 Cuenca, Azuay, Ecuador

Estrategia 2.

Establecer promociones de ventas a clientes y posibles clientes, con lo cual se incentiva a la compra de productos y servicios.

Plan táctico:

- ❖ Establecer cada mes el producto que será vendido con descuento, de acuerdo a la compra realizada en la distribuidora mayorista.
- ❖ Dar a conocer la rebaja de productos, mediante publicación en la página web de la empresa y la publicidad boca a boca de nuestros empleados al momento de realizar las entregas de productos y mediante la transmisión de cuñas publicitarias.
- ❖ Las compras que se realicen a través de nuestro sitio web, tendrán un 5% de descuento, dependerá del volumen y frecuencia de compra.

Costo de tarjetas de presentación 5000 unidades por \$ 300.00 (Anexo 7 y 8)

Evaluación y Control

- ✓ Llevar un control de la entrega de flyers en los eventos, ferias y locales de nuestros distribuidores, en el siguiente formato establecido para el efecto:

FECHA	NOMBRE DEL EVENTO	RESPONSABLE	CANTIDAD RECIBIDA	CANTIDAD ENTREGADA

4.4.1.5. Objetivo Estratégico 5

Lograr la fidelización de los clientes a través de su satisfacción y complacencia.

Estrategia 1.

Efectuar visitas a territorio a los almacenes y granjas de los clientes constantes de la empresa, con la finalidad de realizar un acompañamiento técnico a la creación y nutrición de animales.

Plan táctico.

- ❖ Actividad que será realizado por el o la Veterinaria de Granjas, como parte de sus funciones, las visitas semanales se programarán todos los días jueves de cada semana, las mismas que serán ejecutadas la siguiente semana.

-107-

Estrategia 2

Ampliar stock de productos en la empresa con la finalidad de que siempre se pueda contar con materia disponible para nuestros clientes.

Plan táctico.

- ❖ Encargar al Jefe de bodega realizar un control estricto de la materia prima, a través del uso de la herramienta contable del Kardex, para lo cual recibirá una capacitación un día sábado en la jornada de 08h00 a 13h00 y será impartido por la Auxiliar del Departamento de Contabilidad.

Impresión de hojas de Kardex: \$0, 25, por cada impresión en cartulina x 100 impresiones mensuales \$ 25.00

Estrategia 3

Brindar un servicio excelente a clientes actuales y asistencia técnica a los potenciales, se los atenderá en forma personalizada y vía on-line.

Plan táctico.

- ❖ Capacitar a los empleados para lograr una atención al cliente eficiente.
 - Realizar el contrato de capacitación.
 - Las capacitaciones se realizarán a directivos, personal administrativo y empleados, para lograr el objetivo planteado en el horario detallado a continuación, cabe señalar que estos talleres se realizarán cada tres meses, con diferentes temáticas. (Anexo 9).

DIAS	PERSONAS	TEMA	COSTO
MARTES	30	Atención al cliente.	\$ 540,00 + IVA MENSUAL

- ❖ Los clientes podrán realizar dudas y consultas al momento de realizar sus compras y también mediante nuestro sitio Web y páginas sociales.

Evaluación y Control

- ✓ Inventarios semanales de productos vendidos para conocer el producto de mayor adquisición y mantener un buen stock.

4.5. Presupuesto.

PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA BALANCEADOS EL GRANJERO				
ACTIVIDAD	CANTIDAD MENSUAL	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Propuesta del Reglamento Interno	1	200,00	200,00	200,00
Rediseño de la pagina web	1	250,00	250,00	250,00
Cuñas publicitarias Mensuales				4966,80
Radio Tomebamba	60	12,66	759,60	
Radio 96.1	200		896,00	
Lona vallas	2	500,00	500,00	1000,00
Arriendo de valla	1	3000,00	3000,00	6000,00
Flyres 150 grs	10000	0,08	800,00	800,00
Tarjetas de presentación	10000	0,06	600,00	600,00
Tripticos	10000	0,11	1100,00	1100,00
Lona Roll Up	2	70,00	140,00	140,00
Publicidad Movil	3	900,00	2700,00	10800,00
Kardex	500	0,25	125,00	125,00
Capacitación del personal	1	604,80	604,80	2419,20
Comisión de servicios	4	112,50	450,00	450,00
TOTAL PRESUPUESTO				28851,00

4.6. Cálculo del VAN y TIR

ESTADO DE FLUJOS PROYECTADOS SIN PLAN ESTRATÉGICO			
Datos históricos de clientes			
	AÑOS	CLIENTES (X)	VENTAS(Y)
➤	2010	150	\$ 2.215.068,00
➤	A 2011	158	\$ 2.294.425,50
➤	2012	165	\$ 2.377.750,88
➤	2013	174	\$ 2.465.242,52
➤	Fuente: Departamento de Contabilidad		

- A continuación se presenta la proyección de ventas para los siguientes 3 años.

Proyección de Ventas sin el Plan Estratégico			
AÑOS	1	2	3
VENTAS	\$ 2.561.066,70	\$ 2.657.724,14	\$ 2.759.269,99

Gastos y Costos de Venta

- Para la proyección sin el Plan estratégico, se tomó como base las ventas debido a que los gastos se incrementan. De acuerdo a los datos de los últimos cuatro años el 87% de las ventas están destinados a los costos de venta y 10% al gasto de ventas.
- Para realizar el cálculo de los gastos incurridos en Balanceados el Granjero se hizo el desglose de los costos variables y fijos.

COSTOS VARIABLES COMBUSTIBLE
Peajes Varios
Fletes Mantenimiento vehículos
Servicios prestados Retenciones
Mantenimiento maquinaria Luz, agua y teléfono
COSTOS FIJOS
Viáticos
Sueldos IESS
Seguros pagados

Fuente: Las Autoras

- Los costos fijos se mantienen anualmente independientemente de la producción y de las ventas.

CONCEPTO/AÑOS	1	2	3
COSTO DE VENTAS	\$ 1.536.640,02	\$ 1.594.634,48	\$ 1.655.562,00
GASTOS VARIABLES	\$ 256.106,67	\$ 265.772,41	\$ 275.927,00
GASTOS FIJOS	\$ 128.053,34	\$ 132.886,21	\$ 137.963,50
DEPRECIACION	\$ 42.488,00	\$ 42.488,00	\$ 42.488,00

Realizado por: Las Autoras

ESTADO DE FLUJOS PROYECTADOS SIN PLAN ESTRATÉGICO			
CONCEPTO/AÑOS	1	2	3
INGRESOS	\$ 2.561.066,70	\$ 2.657.724,14	\$ 2.759.269,99
Ventas	\$ 2.561.066,70	\$ 2.657.724,14	\$ 2.759.269,99
Costos y Gastos	\$ 1.963.288,03	\$ 2.035.781,10	\$ 2.111.940,49
Costo de Ventas	\$ 1.536.640,02	\$ 1.594.634,48	\$ 1.655.562,00
Gastos Variables	\$ 256.106,67	\$ 265.772,41	\$ 275.927,00
Gastos Fijos	\$ 128.053,34	\$ 132.886,21	\$ 137.963,50
Depreciación	\$ 42.488,00	\$ 42.488,00	\$ 42.488,00
Saldo Antes de Impuestos	\$ 597.778,68	\$ 621.943,03	\$ 647.329,50
15% trabajadores	\$ 89.666,80	\$ 93.291,46	\$ 97.099,42
25% Impuesto Renta	\$ 149.444,67	\$ 155.485,76	\$ 161.832,37
Saldo después de Impuestos	\$ 358.667,21	\$ 373.165,82	\$ 388.397,70
(+) Depreciación	\$ 42.488,00	\$ 42.488,00	\$ 42.488,00
FLUJO NETO EFECTIVO	\$ 401.155,21	\$ 415.653,82	\$ 430.885,70

Realizado por: Las Autoras

- Para realizar la proyección de ventas se ha incrementado los clientes en un 20% de la situación actual, debido a que se proponen estrategias.

Proyección de Ventas con el Plan Estratégico			
AÑOS	1	2	3
VENTAS	\$ 2.837.230,80	\$ 3.279.093,36	\$ 3.809.328,43
Realizado por: Las Autoras			

- Incremento de clientes con el Plan Estratégico un 20% para el cálculo de la proyección de ventas.

ESTADO DE FLUJOS PROYECTADOS CON PLAN ESTRATÉGICO				
CONCEPTO/AÑOS	0	1	2	3
INGRESOS	\$ -	\$ 2.837.230,80	\$ 3.279.093,36	\$ 3.809.328,43
Ventas	\$ -	\$ 2.837.230,80	\$ 3.279.093,36	\$ 3.809.328,43
Financiamiento propio				
COSTOS Y GASTOS		\$ 2.681.112,64	\$ 3.092.044,82	\$ 3.585.163,44
Inversiones	\$ 95.855,60			
Propuesta del Reglamento Interno	\$ 600,00			
Publicidad	\$ 86.273,00			
Material de Oficina	\$ 375,00			
Capacitación del personal	\$ 7.257,60			
Comisión de servicios	\$ 1.350,00			
Costo de ventas		\$ 2.269.784,64	\$ 2.623.274,69	\$ 3.047.462,75
Gastos Variables		\$ 283.723,08	\$ 327.909,34	\$ 380.932,84
Gastos Fijos		\$ 85.116,92	\$ 98.372,80	\$ 114.279,85
Depreciación		\$ 42.488,00	\$ 42.488,00	\$ 42.488,00
Saldo después de Impuestos	\$ -	\$ 156.118,16	\$ 187.048,54	\$ 224.164,99
15% trabajadores	\$ -	\$ 23.417,72	\$ 28.057,28	\$ 33.624,75
25% Impuesto Renta	\$ -	\$ 39.029,54	\$ 46.762,13	\$ 56.041,25
Saldo después de Impuestos	\$ -	\$ 93.670,89	\$ 112.229,12	\$ 134.498,99
(+) Depreciación	\$ -	\$ 42.488,00	\$ 42.488,00	\$ 42.488,00
FLUJO NETO EFECTIVO	\$ -95.855,60	\$ 136.158,89	\$ 154.717,12	\$ 176.986,99
Realizado por: Las Autoras				

CÁLCULO DEL VAN Y TIR

Calculo de la tasa para el VAN	
PROMEDIO DE INFLACIÓN	
AÑO	INFLACIÓN
2009	3,33%
2010	4,31%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%
PROMEDIO	3,98%
Realizado por: Las Autoras	

CONCEPTO	MONTO DE LA INVERSIÓN	%	COSTO	COSTO PROMEDIO
Fondos Propios	\$ -	100%	10,26%	10,26%
Financiamiento	0	0	0	0
Costo del capital				10,26%
Inflación promedio				3,98%
Riesgo de la inversión				0,33%
Tasa de Corte				14,57%
Realizado por: Las Autoras				

RESULTADOS DEL VAN Y TIR	
VAN	\$ 450.254,21
TIR	21%
Realizado por: Las Autoras	

CONCLUSIONES

- ✓ Se determina que actualmente la Empresa de Alimentos Balanceados El Granjero, no cuenta con un Plan Estratégico de Marketing que le permita alcanzar las metas establecidas para un periodo dado; con el análisis de la empresa se encontró que el personal no se encuentra involucrado totalmente con las actividades de la empresa, ni capacitado para ejecutar los planes y proyectos en forma eficiente y así lograr los resultados y por ende elevar la productividad.

- ✓ Se observó factores importantes que afectan a la empresa de manera directa como la falta de reglamento interno que ayude a enmarcar normas entre los empleadores y trabajadores, con base en las leyes del país.

- ✓ Con el estudio de mercado se encontró debilidades como el bajo o nulo interés que se presta al tema relacionado con la atención que se presta al cliente, la baja capacidad de respuesta que se le brinda, lo cual lleva a la insatisfacción del cliente con respecto al servicio.

- ✓ La Empresa, tiene una baja participación en el mercado actual esto se debe a la falta de implementación de estrategias de promoción y publicidad; así como de políticas bien establecidas para cada área.

RECOMENDACIONES.

- ✓ Integrar una comisión con personal de los niveles decisorios y ejecutorios de la empresa para que analicen individual y colectivamente el plan estratégico que se propone para aprobarlo e implementarlo para incrementar la productividad en la empresa en el mediano plazo; a la vez invertir en la realización de estudios de mercado en forma técnica y programas de promoción y publicidad. Guiar la planificación estructurada actualmente de acuerdo a los presupuestos establecidos, para equilibrar los movimientos de dinero en la empresa.

- ✓ Aplicar constantemente las herramientas administrativas para mantener a los miembros de la empresa direccionados hacia los mismos objetivos principales de la empresa, de esta manera con los esfuerzos en conjunto, lograr alcanzar la visión empresarial. Así como también fomentar una comunicación clara con los empleados para optar a tener la mayor riqueza de una empresa como es el activo intangible, propiciando en los empleados un ambiente agradable, motivándolos a trabajar con responsabilidad en las funciones que desempeñan.

- ✓ Convertir aquellas debilidades que actualmente presentó la empresa en fortalezas para garantizar un excelente desenvolvimiento de las actividades, aprovechando al máximo todos aquellos factores externos que fueron investigados y que se encuentran vinculados de manera directa a la empresa y sobre todo se presentan como oportunidades que ayudan al desenvolvimiento de la misma.

- ✓ La empresa debe centrarse más en la producción de la línea avícola, porcina y ganadera las que son consideradas de mayor preferencia por los clientes para su adquisición.

- ✓ Aprovechar la tecnología actual como el internet ubicándolo como principal medio de comunicación entre la empresa y los consumidores, este medio ayudará a mantener una interacción más rápida, visual y sobre todo más amplia por el aumento de su utilización.

- ✓ Innovar constantemente y de acuerdo a las necesidades desarrolladas por las personas, los elementos del marketing, puede ser creando productos nuevos, diferentes canales de distribución, distintos precios por la calidad e incrementar promociones en la empresa, la utilización de herramientas administrativas ayudaran a direccionar a la empresa de manera correcta, a darle un mejor enfoque a los procesos, los productos, los servicios y lo más importante cumplir con los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

VALDERREY, SANZ, Pablo, *Investigación de mercado: enfoque práctico*, Bogotá: Ediciones de la U., 2011.

CASTAÑEDA JIMÉNEZ Juan, *Metodología de la investigación*, 2a. ed. México, D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores, 2011

CORTÉS PADILLA, María Teresa, *Metodología de la Investigación*, México: Trillas, 2012.

WHEELEN, Thomas; HUNGER, J. David, *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos*, 10 .a.ed. México: Pearson Educación,

FERNÁNDEZ Valiñas, Ricardo, *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*, México: International Thomson Editores, 2001.

RIVERA, CAMINO Jaime, LÓPEZ-RUA Mencia de Garcillán. Dirección del marketing, fundamentos y aplicaciones. 1era edición, Esic editorial

SCHNARCH, KIRBERG Alejandro, Desarrollo de nuevos productos. Cómo crear y lanzar con éxito nuevos productos y servicios al mercado. 4a. ed. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2005.

ARELLANO, Cueva Rolando. Marketing: enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica. México: Pearson Educación de México, 2010

PHILIP, Kotler, GARY, Armstrong. *Fundamentos de mercadotecnia*. 4a. ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1998.

Curso de MBA, Posicionamiento de marca, aplicación de conceptos de marketing estratégico, Editorial: Norma 2002 Barcelona España.

HAIR F. Joseph, BUSH P. Robert, *Investigación de mercado: en un ambiente de información digital*, 4ta.ed. México McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2010.

CHAVEZ TORRES, Verónica Alejandra. *Administración II: guía didáctica/ Escuela de Administración de Empresas*; UTPL. Loja. 3. ed. 2011.

KOTLER, Phillip, *Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control*. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 7a. ed. 1993.

Proceso de dirección estratégica. Recopilación Ing. Xavier Ortega V. Docente UPS.
Asignatura: Marketing estratégico (Año 2012)

Recopilación. Presupuestos. Ing. Juan Moscoso. Docente UPS. Asignatura
Presupuestos I (Año 2011).

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Recuperado el Martes, 19 de marzo de 2013

http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/4dcc08_01ManualPMk1.pdf

http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/marketingestrategico1/

Recuperado el Viernes, 22 de marzo de 2013

<http://www.bridgedworld.com/es/soluciones/planes-de-contingencia>

<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/594>

<http://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-marketing.html>

www.eui.upm.es/~wdoe/marketing.ppt

<http://externalidades.net/2006/09/meta-marketing-definicion/>

Recuperado el Miércoles, 08 de mayo de 2013

http://www.emprendedores.es/gestion/como_hacer_un_dafo/como_hacer_un_dafo2

Recuperado el Martes, 21 de mayo de 2013

<http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=735&padre=733>

Recuperado el Lunes, 03 de junio de 2013

<http://www.slideshare.net/11431590/investigacin-de-mercado-5233960>

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/736/3/CAPITULO%20I.pdf>

Recuperado el Miércoles, 05 de junio de 2013

<http://www.slideshare.net/ancadira/poblacin-y-muestra-3691707>

<http://metodologia02.blogspot.com/p/tipos-de-muestreo.html>

Recuperado el Miércoles, 12 de junio de 2013.

[www.fondoemprender.com/.../guia%20practica%20**para**%20realizar%20](http://www.fondoemprender.com/.../guia%20practica%20para%20realizar%20).

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20II/instrumento.htm>

ANEXOS

Anexo 1.

ENCUESTA



Saludos Cordiales, somos representantes de la Empresa de alimentos Balanceados “El Granjero”, nos dirigimos a usted, con la finalidad de solicitarle unos minutos de su tiempo, para llenar la presente encuesta, con la mayor honestidad posible; la misma que tiene por objetivo conocer el nivel de promoción, publicidad y posicionamiento que tiene la empresa en la Ciudad de Cuenca.

1. ¿Adquiere productos de la empresa de alimentos balanceados “El Granjero”?

SI ___ NO ___

Si su respuesta es NO, continúe a la pregunta (10)

2. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?

___ Nuestro sitio Web

___ Referencias

___ Cuñas publicitarias (revistas)

___ Por nuestros empleados

___ Contactos empresariales

___ Envío de información (publicidad directa)

___ Otros (Especifique) _____

3. Con qué frecuencia adquiere los productos que ofrece la empresa Balanceados “El Granjero”?

___ Semanal

___ Quincenal

___ Mensual

___ Trimestral

___ Otras fechas, especifique, _____

4. Los precios de nuestros productos con respecto a otras marcas, son:

___ Económicos

___ Calidad precio satisfactorio

___ Calidad precio casi satisfactorio

___ Costosos

5. A su criterio, La empresa Balanceados “El Granjero”, cubre sus expectativas en las siguientes características:

A. Precios

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Medianamente satisfactorio
- Insatisfactorio

B. Calidad y variedad de sus productos

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Medianamente satisfactorio
- Insatisfactorio

C. Servicio y atención

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Medianamente satisfactorio
- Insatisfactorio

D. Reclamos y sugerencias.

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Medianamente satisfactorio
- Insatisfactorio

6. Señale los medios de difusión e impresos que Usted, más utiliza con frecuencia

- Redes sociales ¿Cuáles? _____
- Radio ¿Cuáles? _____
- Televisión ¿Cuáles? _____
- Periódicos ¿Cuáles? _____
- Hojas volantes
- Revistas
- Afiches

7. ¿Cómo califica Usted a Balanceados El Granjero, en relación con otras marcas?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala

8. ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende a otras personas sobre nuestra marca?

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Nada probable

9. Qué línea de balanceado consume Ud. Con mayor frecuencia

- Línea Avícola línea Bovina
- Línea Porcina Línea de cuyes
- Otras (especifique) _____

15. Con que nivel de eficacia cumple con los plazos su proveedor regular.

Muy eficaces

Eficaces

Poco eficaces

Nada eficaces

16. La capacidad de respuesta ante los problemas, de su proveedor es:

Oportuna

Rápida

Un poco rápida

Nada rápida

17. Con relación al año anterior el desempeño de su empresa proveedora es:

Mejor

Similar

Peor

No realice actividades comerciales con la empresa el año anterior.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2.

Manual de funciones de Balanceados El Granjero

Notas para la lectura del documento:

1. Se considera un documento eficaz que se implementará todos los años coincidiendo con el mes de enero y con la entrega de uniformes y equipos de seguridad.
2. Las funciones que se recogen para cada puesto responden a las tareas generales asignadas y en ningún momento a actividades puntuales que se desprendan de la citada tarea o a acciones de orden menor.
3. Cada una de las funciones recogidas en el manual tiene una correspondencia a nivel transversal para todos los puestos recogidos en el documento

DENOMINACIÓN DEL CARGO: AUXILIAR CONTABLE

NIVEL: ASISTENCIAL **UBICACIÓN DEL CARGO:** PLANTA

DIVISIÓN: FINANCIERA **SECCIÓN:** CONTABILIDAD

FORMACIÓN ACADÉMICA: TERCER NIVEL

REQUISITOS MÍNIMOS: ESTUDIOS CONCLUIDOS O ÚLTIMO AÑO DE UNIVERSIDAD.

ESTUDIO Y/O EXPERIENCIA: DOS AÑOS

FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO):
APOYAR LA LABOR CONTABLE DE LA EMPRESA POR MEDIO DE ACTIVIDADES ASISTENCIALES EN ESTA ÁREA, DESDE LA DEPENDENCIA DONDE SE DESEMPEÑARA.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Acordar con el superior jerárquico y funcional las actividades que garanticen el funcionamiento y el logro de los objetivos establecidos para el cargo y la dependencia.
2. Elaborar informes, relaciones y reportes contables periódicos, de novedades y otros requeridos en la dependencia.
3. Elaborar, revisar y digitar documentos contables como recibos de caja, consignaciones, notas débito y crédito, cheques, y demás soportes.
4. Organizar, verificar y entregar documentos a los interesados de acuerdo con los procedimientos y requisitos establecidos.
5. Enviar documentos contables requeridos a otras dependencias.
6. Organizar y verificar el movimiento diario de las cuentas con los respectivos soportes. Depurar saldos contables y conciliar las cuentas asignadas.
7. Recaudar ingresos en efectivo y elaborar los comprobantes necesarios.
8. Hacer visitas periódicas a bancos para depurar información
9. Mantener actualizados los libros de contabilidad.
10. Liquidar, descargar o ajustar novedades en el sistema.

11. Atender, orientar y suministrar información a los usuarios de los servicios de la dependencia.
12. Organizar, controlar, cuidar y archivar documentos.
13. Realizar actividades de apoyo administrativo cuando se requieran en la dependencia.
14. Elaborar un informe de labores anualmente, señalando labores desarrolladas, problemas y soluciones.
15. Las demás que le asigne el superior inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo y área de desempeño.

RESPONSABILIDADES:

Son las acciones orientadas hacia el logro de la misión, con las que se compromete el empleado.

1. Revisión y digitación de la información boletín de caja, bancos.
2. Conciliación de saldos, movimientos de almacén.
3. Depuración de saldos contables.
4. Elaboración de informes y reportes.
5. Actividades de apoyo administrativo -reemplazo de la secretaria-
6. Cuidado y seguridad de materiales y equipos a cargo.
- 7.

OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS CARACTERÍSTICAS: (Ver anexo 1.) **COMPETÊNCIAS: (Ver anexo 2.)**

FECHA DE ELABORACIÓN: _____

EVALUACIONES 1ª _____ 2ª _____

APROBACIÓN POR EL JEFE JERÁRQUICO:

_____ **CARGO:** _____

FIRMA DEL EMPLEADO EN SEÑAL DE CONOCIMIENTO Y ACUERDO:

OBSERVACIONES:

Anexo 2.1.

Características: Las actividades que se desarrollan en el cargo implican. Marque con X		
	Diseño y/o evaluación de proyectos	Manejo de:
X	Supervisión de personal	x Software – Sistema Contable de la empresa
	Trabajo interdisciplinario	X Equipos - Computadora, calculadora
X	Trabajo en y /o con grupos	X Materiales / elementos – Archivadores, suministros.
X	Lectura y / o interpretación de documentos	X Documentos.- Correspondencia, Doctos contables.
X	Elaboración y/o presentación de informes: Orales X Escritos X (anual)	X Información confidencial
X	Organización y / o programación de actividades	X Dinero
X	Cuantificación de información	
X	Clasificación de información	
X	Transcripción de información	
X	Contacto y atención al público con poca regularidad	
X	Seguimiento de instrucciones	

Anexo 3.2.

Competencias: Asigne una calificación a las siguientes competencias y habilidades del empleado, de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el cargo, donde es el valor mínimo (no se requiere) y 5 es el valor máximo (fundamental).			
1 X 3 4 5	Fuerza / resistencia física	1 2 3 4 X	Habilidades de digitación
1 2 3 X 5	Memoria visual	1 2 3 4 X	Capacidad de análisis
1 2 3 X 5	Memoria verbal	1 2 3 4 X	Planeación
1 2 3 X 5	Concentración	1 2 3 4 X	Organización
1 2 3 X 5	Rapidez / Precisión visual	1 2 3 4 X	Liderazgo
1 2 X 4 5	Rapidez / Precisión auditiva	1 2 3 4 X	Iniciativa
1 2 X 4 5	Coordinación motriz	1 2 3 4 X	Creatividad
1 2 3 4 X	Razonamiento numérico	1 2 3 4 X	Habilidades de conciliación
1 2 X 4 5	Razonamiento simbólico	1 2 3 4 X	Auto control emocional
1 2 3 X 5	Comunicación oral	1 2 3 4 5	
1 2 3 X 5	Comunicación escrita	1 2 3 4 5	

Anexo 3.

DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO **INSTRUCTIVO PARA ELABORAR UN REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

CAPITULO I **DISPOSICIONES PRELIMINARES**

En el presente Capítulo deberá determinarse el objeto del Reglamento, las principales unidades de su organización, en caso que las tuviere y la Estructura Jerárquica. Asimismo deberán relacionarse las definiciones y disposiciones que se estimen convenientes y la finalidad de la empresa.

Por otra parte, deberá agregarse el domicilio y la dirección exacta de la Empresa, debiendo tenerse en cuenta que el domicilio y la dirección de la Empresa son conceptos diferentes, el primero se define como el lugar que la ley fija como asiento o sede de la Empresa para la producción de asientos jurídicos y dirección se entiende como el lugar en que la Empresa tiene establecido el asiento principal de sus actividades y operaciones.

Agregar la denominación que se le dará a la parte patronal y a la parte trabajadora en todo el reglamento.

CAPITULO II **REQUISITOS DE INGRESO**

En el presente Capítulo deberán consignarse las condiciones y requisitos personales que deben reunir los trabajadores de la Empresa, tales como solicitud, edad, certificados médicos, certificados de estudio, etc. Asimismo, deberá incluirse dentro de los requisitos de ingreso que: "En ningún caso la empresa solicitará prueba de embarazo, ni examen de VIH-SIDA, así como tampoco se exigirá constancia de no afiliación a una Asociación Profesional de Trabajadores".

Agregar de manera expresa el contenido del Art. 28 del Código de Trabajo.

CAPITULO III
DIAS Y HORAS DE TRABAJO

En el presente Capítulo deberá establecerse con la mayor claridad y precisión posible los horarios de trabajo de la Empresa, indicando las horas de entrada y salida de los trabajadores, al igual que la pausa alimenticia, ya sean estas horas diurnas o nocturnas, de conformidad con lo dispuesto en los Artículos 161, 165, 168, 169 y 170 del Código de Trabajo.

En caso que en la Empresa existiere más de un horario de trabajo, éste deberá señalar en qué unidades de Organización se aplicará, tal como lo señala el Artículo 304 literal a) y b) del Código de Trabajo.

CAPITULO IV
HORAS DESTINADAS PARA LA COMIDA

En el presente Capítulo deberá establecerse claramente la aplicación práctica que dentro de la Empresa o establecimiento tendrá lo dispuesto en los Artículos 163 y 166 del Código de Trabajo, en cuanto al tiempo destinado para la alimentación de los trabajadores, señalando claramente la duración de este lapso, así como la hora de inicio y finalización del mismo, procurando que éste sea conforme al horario de trabajo establecido.

CAPITULO V
LUGAR, DIA Y HORA PARA EL PAGO DE LOS SALARIOS,
COMPROBANTES DE PAGO

En el presente Capítulo deberá señalarse la forma en la que el patrono aplicará lo dispuesto en los Artículos 119 y siguientes del Código de Trabajo, en lo relativo a las formas de estipulación de salarios en la Empresa, así como el lugar, día y hora en que se efectuarán los mismos, debiendo indicar la forma en que se entregarán los comprobantes de pago de salarios, anticipos, etc.

Lo contenido en los Artículos 119, 122, 132, 138 y 143 del Código de Trabajo, deberá consignarse de forma expresa en el Reglamento Interno de Trabajo.

CAPITULO VI **DESCANSO SEMANAL**

En el presente Capítulo deberá señalarse la forma en la que se concederá el descanso semanal, de conformidad con lo dispuesto en los Artículos 171 al 176 del Código de Trabajo.

Lo dispuesto en los Artículos 171, 173, 175 y 176 del Código de Trabajo, deberá consignarse de forma expresa en el Reglamento Interno de Trabajo.

CAPITULO VII **ASUETOS**

En el presente capítulo deberán incorporarse los días de asuetos que concede la Empresa a los trabajadores, además de los establecidos por la ley en el Artículo 190 del Código de Trabajo, debiendo regular expresamente lo relativo a la remuneración de dichos días de asuetos, tal como lo señalan los Artículos 191, 192 y 194 del Código de Trabajo.

No deberá excluirse ninguno de los días de asueto señalados por la ley.

La siguiente redacción, deberá consignarse de forma expresa después de los días de asueto señalados en el Art. 190 del Código de Trabajo, en un artículo adicional:

Art. "Toda modificación, supresión o reforma que por Decreto Legislativo se hiciere de los días de asueto, quedará incorporada de pleno derecho en el artículo que antecede, teniendo efecto dicha modificación, supresión o reforma, desde el día en que entre en vigencia el decreto correspondiente".

CAPITULO VIII **VACACIONES ANUALES**

En el presente capítulo deberán establecerse **las reglas de orden práctico** conforme a las cuales se dará cumplimiento a lo dispuesto en los Artículos del **177 al 189** del Código de Trabajo. En caso que la duración y remuneración de las vacaciones fueren mayores a las establecidas por el Código de Trabajo, deberá incorporarse en el referido Reglamento la cantidad que efectivamente se pagará y su duración.

Para la redacción de este Capítulo deberá considerarse el contenido de los Artículos a los que se hace referencia anteriormente, en la medida que fueren aplicables en la empresa, de acuerdo con la modalidad de concesión de las vacaciones anuales.

CAPITULO IX **AGUINALDOS**

En el presente Capítulo deberán señalarse las reglas de orden práctico conforme a las cuales se dará cumplimiento a lo dispuesto en los Artículos del 196 al 202 del Código de Trabajo. En caso que la Empresa pagare en concepto de aguinaldo, cuantías superiores a las indicadas en el Código de Trabajo, éstas deberán consignarse claramente en el Reglamento Interno de Trabajo.

Lo dispuesto en los Artículos 196, 197, 198, 199, 200 y 201 del Código de Trabajo deberá consignarse de forma expresa, dependiendo de la modalidad de pago que se practica en la empresa.

CAPITULO X **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS TRABAJADORES**

En el presente Capítulo deberán señalarse las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores de acuerdo a la naturaleza de los puestos o cargos desempeñados en la Empresa y la organización y funcionamiento de la misma, que sean necesarias para la buena marcha de ésta. Además, deberán incluirse las obligaciones establecidas por costumbre en la Empresa y las indicadas en cualquier otra Ley. Todo de conformidad con lo dispuesto en los Artículos 31 y 32 del Código de Trabajo.

CAPITULO XI **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA**

En el presente Capítulo lo dispuesto en los Artículos 29 y 30 del Código de Trabajo, deberá consignarse de forma expresa en el Reglamento Interno de Trabajo, sin excluir ningún numeral.

Asimismo será necesario establecer dentro de las obligaciones de la empresa, la establecida en el Artículo 24 de la Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad con la siguiente redacción:

“La empresa contratará como mínimo, por cada veinticinco trabajadores que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad y formación profesional, apta para desempeñar el puesto de trabajo de que se trate”.

Dentro de las prohibiciones deberán agregarse adicionalmente las siguientes, respetando la presente redacción:

- Exigir a las mujeres trabajadoras, que se sometan a exámenes para comprobar si se encuentran en estado de gravidez.
- Exigir a los trabajadores la prueba del VIH SIDA, durante la vigencia del contrato de trabajo.

CAPITULO XII

LABORES QUE NO DEBEN EJECUTAR MUJERES NI MENORES DE EDAD

En el presente Capítulo deberán determinar, tomando en cuenta las tareas que realmente se ejecutan en la empresa, las labores que se estimen insalubres o peligrosas y que se prohíbe sean realizadas por mujeres y menores de edad, de conformidad con lo dispuesto en los Artículos del 104 al 117 del Código de Trabajo.

Aún cuando la empresa no contrate menores de edad, deberá regularse lo consignado anteriormente dentro del Reglamento Interno de Trabajo.

CAPITULO XIII

EXÁMENES MÉDICOS Y MEDIDAS PROFILÁCTICAS

El presente Capítulo deberá redactarse conforme lo establecido en el Artículo 304 literal f) del Código de Trabajo de la siguiente forma, debiendo respetar su redacción:

- **Art.** Cuando a juicio de la Dirección General de Previsión Social la naturaleza de las labores ofrezca algún riesgo para la salud, vida o integridad física del trabajador, es obligación de los patronos mandar a practicar exámenes médicos o de laboratorio a sus trabajadores.
- **Art.** Los trabajadores deberán someterse a exámenes médicos o de laboratorio cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas, con el objeto de comprobar su estado de salud.
- **Art.** Los trabajadores deben ser destinados a desempeñar aquellos trabajos más adecuados a su estado de salud y su capacidad física, con base en los exámenes médicos correspondientes.

CAPITULO XIV

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

En el presente Capítulo deberán consignarse las medidas generales y especiales de Seguridad e Higiene Ocupacional, las cuales deben respetarse en la Empresa, con el objeto de evitar toda clase de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Además deberá Indicarse la forma y la aplicación de los Artículos 314 y 315 del Código de Trabajo (ver Artículo 77 del Reglamento General sobre Seguridad e Higiene en los Centros de Trabajo).

CAPITULO XV

BOTIQUIN

El presente Capítulo deberá redactarse de la siguientes forma: "La Empresa mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito de todos los trabajadores a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos y enseres necesarios, en la forma que determine la Dirección General de Previsión Social".

CAPITULO XVI

PRESTACIONES CUBIERTAS POR EL ISSS

El presente Capítulo deberá redactarse de la siguiente forma, respetando su redacción:

Art. "En virtud de que la Empresa está sujeta al régimen del Seguro Social, ésta quedará exenta de las prestaciones que le impongan el Código de Trabajo y otras leyes en favor de los trabajadores, en la medida en que sean cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

No obstante lo señalado anteriormente, si por disposiciones reguladas en los contratos de trabajo o contenidas en el Reglamento, el patrono estuviera obligado a proporcionar prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, los trabajadores podrán reclamarle la parte que no recibieron del mencionado Instituto".

CAPITULO XVII

PETICIONES RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS

En el presente Capítulo deberá determinarse la forma y el tiempo en que los trabajadores deban presentar sus peticiones y reclamos a la Empresa, indicando el cargo de la o las personas que deberán conocer de tales reclamos, así como la forma y plazo para resolverlos.

CAPITULO XVIII

DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS

En el presente Capítulo deberá establecerse las sanciones de acuerdo a las faltas cometidas por cualquier miembro del personal que labore para la Empresa. Asimismo, se indicarán la o las personas que podrán imponerlas y el procedimiento que se seguirá para tal efecto. Las sanciones podrán ser las siguientes:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación por escrito.
- c) Suspensión sin goce de salario por un día.
- d) Suspensión sin goce de salario por más de un día y hasta treinta, previa autorización y calificación de motivos de la Dirección General de Inspección de

Trabajo, de conformidad con lo dispuesto por el Art. 305 del Código de Trabajo.

- e) Terminación de Contrato Individual de Trabajo, sin responsabilidad patronal, de conformidad a las Cláusulas establecidas en el Art. 50 del Código de Trabajo. (Las que deberá consignarse expresamente).

CAPITULO XIX

DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA

En el presente Capítulo deberá incluirse toda forma en la que opera la Empresa y que no haya sido establecida en los Capítulos anteriores, concluyendo el Reglamento con las siguientes disposiciones, respetando la presente redacción:

- **Art.** "Lo no previsto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, deberá resolverse de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente, entendiéndose sin perjuicio de mejores derechos establecidos en favor de los trabajadores por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo y los consagrados por la costumbre de Empresa".
- **Art.** "Dentro de los seis días siguientes a aquél en que fuere aprobado por el Director General de Trabajo el presente Reglamento Interno de Trabajo, se dará a conocer a los trabajadores por medio de ejemplares escritos con caracteres legibles, los cuales se colocarán en lugares visibles dentro de la Empresa.

El Reglamento entrará en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer en la forma indicada en el inciso anterior".

- **Art.** "Toda reforma o modificación al presente Reglamento, no tendrá validez, sino se observa el trámite y plazos establecidos en el artículo anterior".
- **Art.** "Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén vigentes, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto de los nuevos patronos o sus representantes y los trabajadores de nuevo ingreso".

FORMALIDADES QUE DEBERÁ CONTENER
EL PROYECTO DE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PARA SU
APROBACIÓN

- El Empleador, Apoderado o Representante Legal, según sea el caso, debidamente acreditados, deberán solicitar por escrito al Director General de Trabajo, la aprobación del Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo, acompañándolo de tres ejemplares del mismo.
La solicitud de aprobación y los ejemplares del Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo, se redactarán en papel común.
Las modificaciones al Reglamento Interno de Trabajo, deberán solicitarse en la forma señalada anteriormente.
- Para su aprobación, el Reglamento Interno de Trabajo, deberá estar redactado de acuerdo con lo dispuesto en el Código de Trabajo, las Leyes, Reglamentos, Contratos y Convenciones Colectivas de Trabajo que lo afecten, así como con la costumbre de la Empresa.
- El Reglamento Interno de Trabajo, deberá redactarse respetando signos de puntuación, ortografía, interlineado, márgenes, **y Enumerar todas las páginas que conforman el proyecto de Reglamento.**
- Deberá evitarse hacer referencia únicamente a los Artículos del Código de Trabajo que se relacionan, debiendo desarrollar su contenido en los Capítulos correspondientes del Reglamento Interno de Trabajo.
- El Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo, deberá redactarse con enfoque de género, para dar cumplimiento a la Política Nacional de la Mujer.
- En la parte final del Reglamento Interno de Trabajo, deberá consignarse el lugar, la fecha y la firma del **REPRESENTANTE LEGAL O DEL PROPIETARIO DEL CENTRO DE TRABAJO** según sea el caso, así como el sello de la Empresa o Sociedad, si tuvieran.
- Los Capítulos y Artículos del Reglamento Interno de Trabajo, deberán numerarse correlativamente.

RECOMENDACIONES

- Que el Reglamento Interno de Trabajo sea elaborado en equipo, es decir, que se designe un Coordinador conocedor en materia Laboral para que lo redacte, consultando las razones del patrono, jefes, algunos trabajadores especializados o técnicos y personas autorizadas, a efecto que en el Reglamento Interno se regulen las relaciones empleador - trabajador.
- Que en los Centros de Trabajo Industriales en donde se empleen 20 o más trabajadores, el Reglamento Interno de Trabajo regule lo dispuesto en el Capítulo XIV del presente Instructivo, en cuanto a la existencia de Comités de Seguridad e Higiene.
- Sobre las disposiciones relativas al número de Comités, sus objetivos principales, su organización y funcionamiento, deberá solicitarse la asesoría del Departamento Nacional de Higiene y Seguridad Ocupacional de la Dirección General de Previsión Social y de la Sección de Prevención de Riesgos Profesionales del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Anexo 4.

PROFORMAS



The screenshot shows an Outlook email from Jorge Andrés Piedra Viteri to Soledad Guzmán. The subject is 'RE: SOLICITUD DE COTIZACIONES'. The email content includes a request for 6 daily spots and a quote for advertising on Radio Tomebamba AM y/o FM. The quote details are as follows:

PROFORMA PRESUPUESTARIA DE PUBLICIDAD	
Radio Tomebamba AM y/o FM	ofrece sus servicios publicitarios bajo las siguientes condiciones:
PERIODO DE DIFUSION:	MENSUAL
DURACIÓN DE LA CUÑA:	30" SEGUNDOS

PROFORMA

ESPACIOS INFORMATIVOS:

Cuñas por día:	6
Difusión por mes:	22 (de lunes a viernes)
Total de cuñas por mes:	132
Tarifa por cada cuña:	\$11.30
Valor Ofertado:	\$7.20
Costo Total por mes:	\$950.40+IVA

Los descuentos aplicados son para contratos directos

Atentamente,
Jorge Piedra V.
ADMINISTRADOR

Anexo: 5



La Suprema Estación 14
Cuenca, 06 de febrero del 2014
www.la961.com

Señores
BALANCEADOS EL GRANJERO
Att. Miriam Eugenia Guazhima
Ciudad

De mis consideraciones:

.Ponemos a su consideración la pro-forma con la cual usted(es) podrá(n) cumplir con sus metas propuestas.

Transmisión de lunes a viernes en horario rotativo:

Publicidad / contratada	Tiempo/ cuña	Costo/mensual	Detalle
10 cuñas diarias de lunes a viernes , cuñas grabadas de 1 a 35 segundos	Un mes	900,00 cada mes , mas IVA	Rotativo desde las 06h00 a 22h00
10 cuñas diarias de lunes a viernes , cuñas grabadas de 1 a 35 segundos	Tres meses	\$ 800,00 cada mes , mas el IVA	Rotativo desde las 06h00 a 22h00
10 cuñas diarias de lunes a viernes , cuñas grabadas de 1 a 35 segundos	Un AÑO	700,00 cada mes , mas IVA	Rotativo desde las 06h00 a 22h00

MENCIONES EN VIVO DE 1 A 35 SEGUNDOS EL COSTO ES DE \$ 15,00 CADA UNA MAS EL IVA

Nos ponemos a sus órdenes para servirle, garantizando su inversión publicitaria.

RADIO 96.1 FM
LA VOZ DEL PAÍS
Atentamente,
RUC: 0100017292001
Radio Cuenca S.A. - INCA - ECUADOR
COMERCIALIZACION
EMISORA 96UNOFM

Dirección: Av. Ricardo Muñoz Dávila 4-38 y Juan Bautista Vásquez
Teléfono: (07) 40 91 900 / **Fax:** (07) 40 91 901
Ventas: efarez@la961.com / ventas_96unofm@yahoo.com
Gerencia Comercial: gcordero@la961.com

96.1 FM
RADIO "LA VOZ DEL PAÍS"

Anexo 6.



matriz cuenca, parque industrial, nave 611 módulo 8 . conmutador: [593 7] 286 4911
sucursal cuenca, remigio crespo y juan iniguez . telf: [593 7] 2814263
quito, general cocha n32-273 y bossano . telf: [593 2] 292 2159, fax: [593 2] 226 4430
guayaquil, julio cornejo y av. luis orranta, urb. kennedy norte, mz 809, solar 9 . pbx: [593 4] 600 7664
www.senalx.com
guayaquil, mz 809, solar 9 calles julio cornejo y av. luis orranta, urbanización kennedy norte . pbx: [593 4] 600 7664

Señor (es):
BALANCEADOS EL GRANJERO

Cuenca, 10 de Febrero del 2014

CIUDAD

Referencia Cotización: R-0070

Por medio de la presente nos es grato poner a su disposición nuestra oferta de acuerdo a las especificaciones solicitadas por usted:

ESTADO DEL DISEÑO: El diseño será proporcionado por el cliente

Ref.	Cant.	Descripción	Tamaño	P. Unif.	Total
		VALLAS			
		*Incluye lona publicitaria impresa, una cara de valla, Incluye instalacion			
	1	Arrendamiento de valla tubular en Cuenca x 12 meses	6,60 x 3,30 mts	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00
				SUBTOTAL	\$ 6.500,00
				12% I.V.A.	\$ 780,00
				TOTAL	\$ 7.280,00

Forma de pago. 50% anticipo 50% contraentrega.

Cualquier dato adicional, no dude en consultarnos, estaremos gustosos de atenderle.

Atentamente,

Verónica Vidal
JEFE SUCURSAL REMIGIO CRESPO
Telf: 074079210
vidal@senalx.com

Ma. Isabel Castillo
ASESOR COMERCIAL
Cel: 085-712-669
icastillo@senalx.com

SENALEX CIA. LTDA.

.....
Firma Autorizada

Anexo 7.



Cuenca, 07 de febrero de 2014

**SRES.
BALANCEADOS EL GRANJERO
CUENCA.**

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos PUNTO GRAFICO IMPRENTA DIGITAL para nosotros es un placer brindarles nuestros servicios publicitarios, a continuación detallamos la siguiente cotización.

CANT.	DESCRIPCION	P.UNIT.	P.TOTAL
1000	FLYERS 10,5 x 14,85 en couché de 150 gr.		\$83,00
1000	TARJETAS DE PRESENTACION en couché 300gr.		\$60,00
1000	TRIPTICOS 29,7 x 21 abiertos en couché 150gr.		\$107,00
1	Lona para valla publicitaria		\$500,00
1	lona para roll up		\$25,00
TOTAL			\$775,00

**Ing. Dis. Jhonny Coellar
GERENTE**



Av. José Peralta y Alfonso Cordero
Telf: 4214048 / 0969244501
puntograficoimpresa@hotmail.com
jtcs2007@hotmail.com

Anexo 8



PROFORMA

Nombre: Balanceados El Granjero

Fecha: 05 Febrero 2014

CANT.	DETALLE	VALOR
1	Arriendo Publicidad Móvil (3 líneas)	\$ 2.700,00

Se recepcará el 70% de anticipo y saldo al momento de colocación
Tomas Ordoñez 12 - 48 y Vega Muñoz / Teléfono 2838377/ 0993846877
E-mail: imprensa_atalaya_cuenca@hotmail.com

Muy Atentamente,

Edwin Vélez

Diseñador Gráfico

Anexo 9.

Cuenca, 06 de febrero de 2014.

Con el aval de:



Señores:

BALANCEADOS "EL GRANJERO"

Cuenca.-

Saludos cordiales:

Auspician:



Actualmente las organizaciones están enfrentando una serie de desafíos asociados a los tiempos modernos, debiendo necesariamente revisar sus procesos internos y su gestión. Para enfrentar los desafíos del mundo competitivo actual es necesario disponer de una estrategia de GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO que permita a los Actores desarrollar una actitud positiva para brindar un servicio de excelencia. Pese a toda la tecnología del mundo moderno, el desarrollo o estancamiento de las organizaciones depende del grado de COMPETENCIA de sus miembros. Son ellos quienes determinan el grado de éxito de la Organización.

Para ello es necesario crear y desarrollar procesos educativos a través de capacitaciones de alto contenido teórico y práctico, usando metodologías acorde al grupo de beneficiarios, para así lograr un cambio **actitudinal, procedimental y comportamental**.

Por tal motivo, exponemos el presente PROYECTO a favor de esta importante Empresa y su grupo de colaboradores; en el cual dictaremos una conferencia en el lugar y horario que usted disponga, la misma que tendrá 90 minutos de duración, donde se presentarán los siguientes tópicos:

- Los principios para el éxito personal y empresarial.
- Significado e importancia de Competencia en los tiempos actuales.
- Atención al cliente: Características e importancia de la excelencia.
- Las relaciones familiares y la estabilidad laboral.

Si desea tener un grupo de colaboradores altamente motivados y productivos, contáctese con nosotros. Los costos por servicios profesionales están detallados en la última página.

Desde ya, es un placer atenderle.

“Por la ignorancia se desciende a la servidumbre, por la educación se asciende a la libertad”. Diego Luis Córdova (Abogado y político colombiano).

Atentamente,



Lcdo. Dustin Barreno Rodríguez

DIRECTOR

LCDO. DUSTIN BARRENO RODRÍGUEZ

CONFERENCISTA



ESTUDIOS REALIZADOS:

- **TEOLOGÍA Y CONSEJERÍA FAMILIAR:** Universidad Adventista de Bolivia.
- **PSICOLOGÍA:** Universidad Técnica Particular de Loja.

EXPERIENCIA LABORAL:

- **Entre 1985 y 1998:** Artes gráficas
- **Entre 1999 y 2001:** Distribución de textos
- **Entre enero del 2002 y julio del 2011:**
Se desempeñó como Consejero espiritual y familiar, Profesor, y Gestor del Talento Humano en la Corporación de los Adventistas del Séptimo Día.
- **Actualmente, trabaja capacitando a empresas e instituciones del país.**
- **Es Capacitador de la Fundación *Juntos por Nuestra Educación-Edinun*.**
- **Ha sido motivador del Consorcio *ESTEC* Internacional.**
- **Entre las instituciones y empresas que ha asesorado se encuentran:**
 - ▶ **La Policía Nacional de Tulcán.**
 - ▶ **Palmeras de los Andes. (San Lorenzo)**
 - ▶ **Agencia Nacional de Tránsito, Quito**
 - ▶ **Escuela Juan Montalvo, Quito (profesores)**
 - ▶ **Unidad Educativa Franz Giuseppe, Quito (profesores)**
 - ▶ **Colegio Emilio Uzcátegui, Quito (alumnos y padres).**
 - ▶ **Escuela 23 de Mayo, Quito (padres de familia)**
 - ▶ **Colegio Ecuatoriano-Suizo, Quito (profesores)**
 - ▶ **Colegio Nacional Manuel Garaicoa, Cuenca (profesores)**
 - ▶ **Colegio Corazón de María, El Quinche (profesores)**
 - ▶ **Dirección nacional de Tránsito, Quito**
 - ▶ **Colegio La Inmaculada, Sangolquí (profesores)**

- ▶ **Colegio Los Pinos, Quito (profesores)**
- ▶ **Uniones de Cooperativas de Taxis de Pichincha e Imbabura.**
- ▶ **Varias empresas floricultoras de Cayambe.**
- ▶ **Edpacif, Pedernales.**
- ▶ **Sindicato de Choferes de Lago Agrio.**
- ▶ **Cooperativas de Taxis de Sucumbíos.**
- ▶ **MAGAP de Sucumbíos.**
- ▶ **Municipio de Santo Domingo.**
- ▶ **Etc.**

PERFIL GENERAL:

- **Experiencia en docencia a nivel secundario, dictando materias como: Filosofía, Economía, Psicología, Educación Sexual, Sociología y Estadística.**
- **Amplia experiencia en consejería y terapia familiar, escuela para padres, atención al cliente y talento humano.**
- **El enfoque humanístico-cristiano de sus presentaciones, lo convierten en el único en su género.**
- **La combinación magistral de su vocación docente con la vocación expositiva, lo capacitan para presentar los temas de manera ilustrativa, sencilla y a la vez profunda, de manera que genera cambios en la conducta y comportamientos de quienes lo escuchan.**
- **Autor del libro de superación personal y motivación *“Libres para Triunfar”*.**
- **Es capacitador registrado y habilitado en el INCOP.**
- **Acreditado por el Ministerio de Relaciones Laborales.**

TEMARIO ADICIONAL POR ÁREAS:

A. FAMILIAR	Á. EDUCATIVA	COMERCIAL/EMPRESARIAL
<ul style="list-style-type: none">• Asertividad en la comunicación familiar.• Características de la pareja ideal.• Cómo formar hijos triunfadores.• Requisitos para entablar una relación de enamoramiento.• Cómo mantener un noviazgo productivo.• Estilos de paternidad.• Enseñando valores con amor.• Importancia de la disciplina correcta.• Peleando con quien más amas.• Prevención de la drogadicción y las pandillas.• Violencia intrafamiliar:	<ul style="list-style-type: none">• Comprensión lectora.• Déficit de atención: origen, síntomas y ayuda práctica.• Estrategias de aprendizaje.• Estrategias de enseñanza.• Evaluación educativa desde el enfoque socio-constructivista.• Liderazgo docente.• Orientación vocacional.• Otros trastornos de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none">• Administrar con liderazgo.• Atención al cliente.• Comunicación y cultura organizacional.• Formación y desarrollo de actitudes correctas.• La autoestima y las relaciones humanas.• Motivación y éxito laboral.• Secretos para ser feliz.• Trabajo en equipo: formación, y desarrollo.• Cómo alcanzar el éxito en un mundo competitivo actual.• Técnicas de ventas.• La Neurolingüística aplicada a la comunicación.

VALORES POR SERVICIOS PROFESIONALES

EMPRESA: BALANCEADOS EL GRANJERO

No. DE PERSONAS: 30

CIUDAD: CUENCA

CONFERENCIA MAGISTRAL:

- **DURACIÓN: 90 minutos.**
- **COSTO: \$250,00**

TALLER:

- **DURACIÓN: 8 horas**
- **COSTO: \$ 540,00 (18,00 por persona)**
- **INCLUYE: Carpeta con hojas de trabajo, esferográfico y certificado avalado por el Ministerio de Relaciones Laborales.**
- **METODOLOGÍA:**
 - **Desarrollo conceptual – diapositivas**
 - **Dinámicas grupales.**
 - **Videos.**
 - **Test.**
- **FORMA DE PAGO:**

Al momento de suscribir el Acuerdo, la empresa o institución contratante, cancelará el 50% del valor; el 50% restante, en el momento de la terminación del evento acordado.
- **Estos valores no incluyen IVA.**
- **El local y alimentación quedan a cargo de la entidad contratante.**