

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA MOLINOS
POULTIER S.A.”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

SILVIA LORENA CÓNDOR CALVOPIÑA

DIRECTOR: ING. FREDDY VÁSQUEZ

Quito, 2007

DECLARACIÓN

Yo, Silvia Lorena Córdor Calvopiña, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Silvia Lorena Córdor Calvopiña

CERTIFICACIÓN

Certifico que le presente trabajo fue desarrollado por Silvia Lorena Córdor Calvopiña,
bajo mi supervisión

Ing. Freddy Vásquez

DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

*A Dios, y la Virgen María
por ser la luz, y guía de mi vida.*

*A mis padres, Marlene y Gustavo
a mi hermano Santiago,
por su cariño, amor, sacrificio,
dedicación, esfuerzo, y apoyo
para alcanzar esta meta.*

*A todos mis amigos y personas
especiales e importantes de mi vida
por su apoyo en todos los momentos
de alegría, así como también
en los momentos más difíciles.*

Agradecimiento

Al Director Ing. Freddy Vásquez

Por su paciencia y guía

Para llevar a cabo el presente trabajo

A mis abuelitos, tíos y primos

por su incondicional apoyo

en el camino hacia esta meta,

mil gracias.

A todos quienes conforman la

Escuela Politécnica Nacional

Autoridades, Personal y Profesores,

por su desempeño profesional

y humano en beneficio de los estudiantes.

CONTENIDO

DECLARACIÓN	II
CERTIFICACIÓN	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
CONTENIDO	VI
RESUMEN EJECUTIVO	X
PRESENTACION	XI

CAPITULO 1: INTRODUCCION	1
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 OBJETIVOS	4
1.3 ALCANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	5
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL PLAN DE MARKETING	6
1.5 ESTRUCTURA DEL PLAN.....	7
1.5.1 SUMARIO EJECUTIVO	7
1.5.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	7
1.5.4 MICROAMBIENTE EXTERNO	8
1.5.5 AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	8
1.5.4 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	8
1.5.6 OBJETIVOS.....	9
1.5.7 ESTRATEGIAS.....	9
1.5.8 TÁCTICA	10
1.5.9 PROGRAMAS.....	10
1.5.10 PRESUPUESTO	10
1.5.11 CONTROL	10
CAPITULO 2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN	11
2.1 MACROAMBIENTE	11
2.1.1 AMBIENTE DEMOGRÁFICO.....	11
2.1.2 AMBIENTE ECONÓMICO.....	13
2.1.3 AMBIENTE POLÍTICO LEGAL.....	17
2.1.4 AMBIENTE SOCIOCULTURAL.....	20
2.1.5 AMBIENTE TECNOLÓGICO.....	22
2.1.6 EL AMBIENTE NATURAL	22
2.2 MICROAMBIENTE.....	24
2.2.1 RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS	25
2.2.2 ENTRADA POTENCIAL DE COMPETIDORES.....	29
2.2.3 AMENAZAS DE POSIBLES PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS.....	30
2.2.4 LA FUERZA NEGOCIADORA DE CLIENTES O COMPRADORES.	30
2.2.5 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	35
2.3 AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	49
2.3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA.....	49
2.3.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	49
2.3.3 SISTEMA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	51

2.3.4	ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	51
2.3.5	ÁREA DE VENTAS	58
2.3.6	ADMINISTRACIÓN.....	60
2.3.7	ORGANIZACIÓN.....	61
2.3.8	MARKETING MIX ACTUAL	62
2.3.9	ANÁLISIS DE VENTAS.....	73
2.3.10	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.....	74
2.3.11	ÁREA FINANCIERA.....	76
2.4	ANÁLISIS FODA.....	80
CAPITULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....		85
3.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	85
3.1.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	85
3.1.2	MERCADO.....	86
3.2	SEGMENTACIÓN	86
3.2.1	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN PARA EL MERCADO DE CONSUMIDORES	87
3.3	DESCRIPCIÓN DE LOS SEGMENTOS ESTABLECIDOS	90
3.3.1	SEGMENTO DE LAS PANADERÍAS INDUSTRIALES.....	90
3.3.2	SEGMENTO DE LAS DISTRIBUIDORAS	90
3.4	DISEÑO DE LA ENCUESTA	91
3.4.1	CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS PANADERÍAS INDUSTRIALES	91
3.4.2	CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS DISTRIBUIDORAS	94
3.4.3	DETERMINACION DEL NÚMERO DE ENCUESTAS.....	96
3.5	TABULACION DE DATOS	97
3.5.1	PANADERÍAS INDUSTRIALES – QUITO.....	97
3.5.2	PANADERÍAS INDUSTRIALES – LATACUNGA.....	102
3.5.3	DISTRIBUIDORAS - QUITO.....	106
3.5.4	DISTRIBUIDORAS - LATACUNGA.....	108
3.6	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	111
3.6.1	PANADERÍAS INDUSTRIALES	111
3.6.2	DISTRIBUIDORAS.....	113
CAPITULO 4: MARKETING ESTRATÉGICO		115
4.1	DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL	115
4.1.1	MISIÓN	115
4.1.2	VISIÓN.....	116
4.2	OBJETIVOS	116
4.2.1	OBJETIVOS CORPORATIVOS:.....	116
4.3	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	117
4.3.1	MEJORAR LA EFICIENCIA EMPRESARIAL.....	117
4.3.2	AMPLIAR LA COBERTURA DE CLIENTES	120
4.3.3	DESARROLLAR INTELIGENCIA COMERCIAL.....	124
4.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE MARKETING	125
4.5	SELECCIONAR LOS MERCADOS META Y MEDIR LA DEMANDA DE MERCADO.....	126
4.5.1	DETERMINACIÓN DEL MERCADO META	126
4.5.2	DEMANDA POTENCIAL	126
4.5.3	PRONÓSTICO DE LA DEMANDA DE MERCADO.....	129
4.5.4	PRONÓSTICO DE VENTAS.....	130
4.5.5	OFERTA TOTAL.....	130
4.6	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING	131
4.6.1	ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS.....	131
4.6.2	PRECIO.....	132
4.6.3	PLAZA O DISTRIBUCIÓN.....	132
4.6.4	COMUNICACIÓN.....	133
4.7	DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO	138
4.7.1	POSICIONAMIENTO MEDIANTE LA ADAPTACIÓN.....	138
4.8	DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN	139
4.8.1	MARKETING MIX.....	140
4.9	PRESUPUESTO.....	146

4.9.1 EL ENFOQUE DIRECTO	146
4.10 EL CONTROL	149
4.10.1 MEDIDAS DEL DESEMPEÑO	149
4.10.2 GRADOS ACEPTABLES DE DESVIACIÓN	150
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	152
5.1 CONCLUSIONES	152
5.2 RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFÍA	155

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	MAPAS PANADERÍAS QUITO	43
FIGURA 2.	MAPAS PANADERÍAS LATACUNGA.....	45
FIGURA 3.	MAPAS DISTRIBUIDORAS QUITO	46
FIGURA 4.	MAPAS DISTRIBUIDORAS LATACUNGA	47

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº1	POBLACIÓN POR SEXO COTOPAXI 2001	12
CUADRO Nº2	POBLACIÓN POR SEXO QUITO 2001.....	13
CUADRO Nº3	INFLACION ANUAL Y MENSUAL 2006	15
CUADRO Nº4	PRODUCTO INTERNO BRUTO 2006.....	16
CUADRO Nº5	RIESGO PAÍS DICIEMBRE 2006.....	16
CUADRO Nº6	PRINCIPALES COMPETIDORES	30
CUADRO Nº7	PRINCIPALES IMPORTADORES DE TRIGO 2006.....	33
CUADRO Nº8	IMPORTACIONES DE TRIGO 2006 POR PAIS	50
CUADRO Nº9	ORGANIGRAMA DE MOLINOS POULTIER S.A.	52
CUADRO Nº10	VENTAS MOLINOS POULTIER S.A.....	75
CUADRO Nº11	COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES DEL ANALISIS INTERNO	85
CUADRO Nº12	COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES DEL ANALISIS EXTERNO	86
CUADRO Nº13	MATRIZ F.O.D.A.	87
CUADRO Nº14	PARTICIPACIÓN DE LOS PRODUCTOS EN LAS VENTAS TOTALES	91
CUADRO Nº15	PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO DE QUITO 2005.....	130
CUADRO Nº16	PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO DE LATACUNGA 2005.....	130
CUADRO Nº17	DEMANDA PRONOSTICADA QUITO.....	131
CUADRO Nº18	DEMANDA PRONOSTICADA LATACUNGA	131
CUADRO Nº19	PRONOSTICO DE VENTAS MOPOSA QUITO	132
CUADRO Nº20	PRONOSTICO DE VENTAS MOPOSA LATACUNGA	132
CUADRO Nº21	PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS SIN APLICACIÓN DEL PROYECTO.....	149
CUADRO Nº22	PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS CON APLICACIÓN DEL PROYECTO.....	149
CUADRO Nº23	TASAS DE RENDIMIENTO	150

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	LISTADO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE MAYOR CONSUMO
ANEXO 2	PANORAMA DE LA CADENA DE TRIGO
ANEXO 3A	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN FORTALEZAS
ANEXO 3B	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEBILIDADES
ANEXO 4	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS
ANEXO 5A	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES
ANEXO 5B	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN AMENAZAS
ANEXO 6	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS
ANEXO 7A	TABULACION PANADERÍAS INDUSTRIALES QUITO
ANEXO 7B	TABULACION PANADERÍAS INDUSTRIALES LATACUNGA
ANEXO 8A	TABULACIÓN DISTRIBUIDORAS QUITO
ANEXO 8B	TABULACIÓN DISTRIBUIDORAS LATACUNGA
ANEXO 9	AFICHES PROTOTIPO PANADERÍAS Y DISTRIBUIDORAS
ANEXO 10	PUNTO DE EQUILIBRIO
ANEXO 11	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS A DICIEMBRE DEL 2006
ANEXO 12	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN APLICACIÓN DEL PROYECTO
ANEXO 13	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON APLICACIÓN DEL PROYECTO (CON FINANCIAMIENTO Y SIN FINANCIAMIENTO)
ANEXO 14	TABLA DE AMORTIZACIÓN
ANEXO 15A	PRESUPUESTO DE CAPITAL CON FINANCIAMIENTO
ANEXO 15B	PRESUPUESTO DE CAPITAL SIN FINANCIAMIENTO

RESUMEN EJECUTIVO

Molinos Poulter S.A., como empresa de tradición, prestigio, e impulsadora de la Industria de la panificación y de la Industria agrícola, precisa involucrarse en un proceso de mejoramiento continuo, adaptando a su gestión herramientas de la administración que le permitan mantener y mejorar siempre su posición en el mercado.

El presente plan de marketing, proporciona un detallado análisis de la situación actual de la empresa, respecto a su ambiente externo e interno, lo cual ha permitido identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean el entorno de la organización.

El análisis estratégico de las variables descritas, presenta cambios en la misión, visión, y estrategias corporativas entre las cuales se menciona: Mejorar La Eficiencia Empresarial, Desarrollar Inteligencia Comercial y Ampliar La Cobertura de Clientes.

Estos objetivos y estrategias corporativas son la base sobre la cual se ha formulado los objetivos de marketing que se traducen en: incrementar las ventas, participación de la empresa en el mercado, y mejorar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos; así como las estrategias referente al Marketing Mix. El tiempo durante el cual esta programado la ejecución de las acciones iniciales y permanentes es de cinco años, en los cuales la empresa puede mejorar notablemente sus rendimientos. Es así que para el 2011, se obtendrá una tasa interna de retorno del 18.90%, con el 50% de financiamiento externo, y un VAN de \$264.917,72.

PRESENTACIÓN

El presente Plan Estratégico de Marketing para Molinos Poulthier S.A., se desarrollo en cinco capítulos que contienen la siguiente información.

Capitulo 1, contiene la formulación y sustento del problema a solucionarse, así como los objetivos del presente trabajo, y además todos los aspectos metodológicos sobre los cuales se desarrolló cada uno de los capítulos.

Capítulo 2, contiene el análisis de cada uno de los aspectos que conforman el ambiente interno y externo a la empresa, para determinar correctamente cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la misma, así como también se encuentra un análisis específico sobre el mercado, la competencia en las dos ciudades de estudio, y un análisis muy significativo de cada uno de los departamentos de la empresa.

Capitulo 3, abarca todo el estudio de mercado realizado, sobre los dos segmentos seleccionados para la empresa, a través de las encuestas realizadas, se examinen cada uno de las gráficas resultantes del proceso de tabulación de datos aplicado. Dicha información proporciona un panorama general sobre el comportamiento y la percepción de lo que el cliente desea, así como también determina la participación de la empresa en el mercado.

Capitulo 4, contiene el desarrollo de las estrategias corporativas y de marketing, a través de las cuales se van a cumplir los objetivos planteados, así como también el posicionamiento de la empresa, el marketing mix diseñado para la misma y el presupuesto donde se establecen las tasas de rentabilidad del proyecto.

Capitulo 5, contiene las conclusiones y recomendaciones finales sobre todo el trabajo realizado.

CAPITULO 1: INTRODUCCION

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. ANTECEDENTES

La Industria de la Molinería en el Ecuador se ha constituido en una de las mayores fuentes de abastecimiento de la materia prima para el producto de mayor consumo en la población como lo es el pan. Según datos del INEC, el Gasto en Alimentos y Bebidas No Alcohólicas es el principal grupo dentro del gasto de consumo de los hogares, tanto de ingresos altos como de bajos, según el listado presentado por esta institución (Ver Anexo N°1), detalla a los productos alimenticios de mayor consumo a nivel nacional urbano y su importancia relativa está en relación al gasto total en alimentos (90%). El producto que ocupa el primer lugar es el pan con el 7.5%.

Entre los productos considerados de primera necesidad están estos alimentos, y por años se ha escuchado la conocida frase “para llevar el pan de cada día al hogar”, y es que en realidad sea cual sea la condición social de las personas, hoy en día todas lo consumen; y por ello justamente el adquirir un pan es símbolo de poder satisfacer, por así decirlo, la necesidad de alimentación.

Esta connotación ha permitido que el mercado de las harinas y el sector de la panificación tengan un desarrollo acelerado, aproximadamente existen 15 molinos en el país, según el proyecto SICA del Banco Mundial, la Industria Molinera en el Ecuador esta estructurada en cuatro grupos: Harina, Fideos, Pan – Pastelería y Balanceados, (Anexo N° 2).

La mayoría de los molinos están concentrados en la región sierra, por lo cual la influencia de la competencia es fácilmente apreciable, a pesar de los 140 años de presencia en el mercado de Molinos Poulter S.A. , las nuevas empresas han ingresado con fuerza y a través de sus mecanismos comerciales han logrado establecerse en el mercado y fidelizar clientes.

Esta realidad es aún más perceptible en la provincia de Cotopaxi dónde está ubicada la empresa, ya que el mercado que se encuentra en su propio entorno no ha sido fidelizado eficazmente. A pesar de que la empresa también posee mercado en Quito, su posicionamiento a nivel de panaderías industriales tiene una demanda por abarcar.

Es así que el presente proyecto se desarrollará en las ciudades de Quito y Latacunga.

1.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Molinos Poulter S.A. es una empresa con larga trayectoria desde 1905 que fue fundada por el Sr. Arcenio Poulter, desde 1940 con sus dueños: Sr. José Antonio Bueno y a partir de 1980 Luis Noboa Naranjo, actualmente pertenece al Grupo Noboa del Ab. Álvaro Noboa Pontón. Es una empresa de producción, de harina de maíz y sus derivados, harina de trigo y sus derivados. Tiene una buena infraestructura tecnológica, ya que todo su sistema de producción es automatizado, dispone de una capacidad instalada aproximada de 73.000 toneladas métricas anuales. Su proveedor de materias primas es Industrial Molinera, empresa perteneciente también al Grupo Noboa, y una de las más reconocidas por su participación en el mercado y por su desempeño empresarial.

A pesar de que en el último año 2005 se han visto ya utilidades, cabe recalcar que en los anteriores años la empresa estuvo en una situación financiera difícil, un nivel de pérdidas como lo reconoció el mismo Abg. Álvaro Noboa en la misa de acción de gracias del 23 de diciembre del 2005 y prácticamente después del cierre y liquidación a los trabajadores el 22 de noviembre del 2004, la empresa empezó nuevamente a reestructurarse, y todavía se mantiene en este proceso mejorando poco a poco. Los últimos acontecimientos suscitados en la empresa, han dado origen a una reestructuración administrativa de la misma, por lo cual en primera instancia sus esfuerzos se han concentrado en aumentar su producción, las ventas y las utilidades.

Sin embargo el preocuparse solo por la producción no es suficiente, para una

empresa de esta magnitud que puede dar mucho más. Las ventas son tan solo una parte de lo que realmente significa la parte comercial, la herramienta más conocida para esta gestión es el marketing, y uno de los métodos mas aplicados por la obtención de resultados es el plan estratégico de marketing. Este instrumento permite conocer la situación actual de la empresa, del entorno, de la competencia, proporciona información precisa para satisfacer las necesidades latentes. Pero el análisis en sí permite mucho más, como: el diseño de estrategias, determinación del segmento y posicionamiento, la ventaja diferencial, definición del marketing operativo considerando las principales variables del marketing, todo correlacionado para que la empresa cumpla su misión, visión y sus objetivos.

Existe un problema en vista de que, la empresa atravesó por un periodo crítico, y la situación está mejorando pero no puede recuperarse del todo ya que no está aprovechando su potencial correctamente, no sabe exactamente hacia donde se dirige, y si tiene la idea no ha establecido como hacerlo, esto puede generarle más pérdidas. Por la falta de confianza en los productos, no se podrá reaccionar fácilmente ante cambios en el entorno y el mercado que la rodea, en sí puede causar fallos en las decisiones tomadas por el área comercial, que van a afectar directamente a los intereses de la empresa.

1.1.2.1. SÍNTOMAS

- La empresa no cuenta con un análisis actual del mercado y su entorno que le permita tomar decisiones más acertadas y le proporcione mayor capacidad de respuesta.
- Actualmente la empresa no cuenta con un Plan Estratégico de Marketing, por medio del cual se optimicen los esfuerzos de la gestión comercial y se logre el incremento de ingresos.

- No existe un sistema comercial de retroalimentación que analice el mercado actual, y en base al cual pueda establecer las estrategias de marketing pertinentes para posicionarse como líder en la mente de los clientes.
- Falta de un plan de acción y ejecución de las estrategias de marketing, por medio del cual se pueda establecer las actividades específicas de los colaboradores para el cumplimiento de las metas de la empresa.
- Carencia de un presupuesto de marketing, que le permita evaluar nuevas inversiones en el negocio.

1.1.2.2. CAUSAS

- Fallos en las decisiones comerciales de la empresa, que afectarán determinadamente los intereses de la misma.
- Falta de previsión ante posibles cambios no solo del entorno externo sino también interno.
- Carencia de herramientas comerciales y administrativas que le permitan competir de una mejor manera.

1.2 OBJETIVOS

a) Objetivo General

Elaborar un Plan de Marketing Estratégico para Molinos Poulthier S.A.

b) Objetivos Específicos

- i)** Establecer los aspectos básicos que conceptualicen el plan estratégico como un mecanismo para la gestión comercial de la empresa.
- ii)** Realizar un estudio de la situación actual de la empresa y de la competencia para medir los niveles de riesgo y campo de oportunidades.
- iii)** Realizar el análisis estratégico de la empresa para determinar los objetivos y las estrategias a seguir.
- iv)** Elaborar el plan de marketing operativo, para determinar actividades, tiempos y responsables.
- v)** Establecer el presupuesto necesario para la asignación de los recursos, y de igual manera establecer los mecanismos de control apropiados para garantizar la eficacia del plan de marketing.

1.3 ALCANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

EL plan de marketing será realizado para el producto Harina Poulter de 50 Y 45 Kg, en las ciudades de Quito, donde se encuentran sus bodegas de abastecimiento y en Latacunga donde se encuentra su planta industrial. El motivo específico de estas dos ciudades es que se han presentado bajas en los niveles de ventas del producto señalado.

El plan de marketing está diseñado para las áreas de publicidad y mercadeo, el departamento de ventas y la gerencia general, sin embargo su aplicación cubre todas las áreas de la empresa ya que la consecución de las metas fijadas solo se logra con el aporte de todo el recurso humano, además el logro de los objetivos del plan beneficia a toda la empresa.

1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL PLAN DE MARKETING

Dada la amplitud de la metodología y basándose en la experiencia de varios autores y sobre todo los casos prácticos aplicados en las empresas, se puede decir que existe unanimidad en los criterios a considerar dentro de un Plan de Marketing Estratégico.¹

Para este proyecto se realizará estudios descriptivos: Se ha considerado este tipo de estudios debido a que se realizarán análisis como: aceptación del producto, decisiones de compra, preferencias, necesidades del consumidor, estimaciones de la oferta y demanda, precios, etc., además se necesitará recolectar datos necesarios para el análisis de los elementos del Plan de Marketing que serán fundamentales en la consecución de los resultados.

Por otro lado la información obtenida será sometida a un proceso de tabulación y análisis estadístico. Mediante el uso de herramientas estadísticas o matemáticas se obtendrán datos para el análisis de la situación actual, así como también las estimaciones para el futuro.

En cuanto a la obtención de datos: Para la obtención de los datos primarios se utilizará herramientas como entrevistas y encuestas, diseñadas bajo una estructura adecuada al segmento del mercado y a la naturaleza del producto. Para la obtención de datos secundarios se revisará bibliografía, publicaciones, artículos de Internet, la información proporcionada por los Organismos institucionales relacionados a la industria molinera de trigo y sus derivados etc., se consideraran los datos mas actualizados a la fecha de la presente investigación para obtener información más precisa.

1. Rafael Muñiz González, Marketing en el Siglo XXI

1.5 ESTRUCTURA DEL PLAN

“Si bien el plan de marketing admite diferentes formas de ser estructurado, desarrollado y presentado, y aunque distintas compañías utilizan sus propias metodologías, existe un conjunto de fases esenciales que, de una u otra forma, resultan las bases fundamentales e invariables.

1.5.1 SUMARIO EJECUTIVO

Es el resumen del conjunto del plan. Incluye los principales objetivos, las estrategias y los recursos que serán necesarios, así como los principales resultados en términos de metas, como participación de mercado.

El sumario ejecutivo vende el plan de marketing. Aunque por su característica sólo puede ser realizado al finalizar la elaboración del plan, su inclusión al inicio es vital para convencer al analista, al gerente general o al directorio para que siga leyendo. “²

1.5.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

“Esta etapa del plan proporciona un conocimiento del entorno en el que vive la empresa y se desarrollarán las estrategias” ³. Está compuesto por tres grandes partes específicas:

1.5.2.1 MACROAMBIENTE

“Los factores externos influyen de modo importante en las oportunidades y actividades de marketing de cualquier empresa. El macroambiente está compuesto por fuerzas sociales más amplias que afectan el microambiente entero: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales”.⁴

2,3 . http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/plan_marketing1.htm

4. KOTLER. Philip. “Fundamentos de Mercadotecnia”, Prentice Hall 1.985

1.5.4 MICROAMBIENTE EXTERNO

“Tres factores ambientales son ajenos a la empresa y afectan sus actividades de marketing. Se trata del mercado, los proveedores y los intermediarios de marketing de la empresa.”⁵

Para describir las variables que figuran en este entorno se utilizará una herramienta muy conocida, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

1.5.5 AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

“Al sistema de marketing de una empresa también lo moldean factores internos que están bajo el control de la administración. Estas influencias internas hacen referencia a las actividades productivas, financieras y de personal.”⁶

1.5.3 ANÁLISIS FODA

“A partir de estos elementos, se procede a desarrollar un exhaustivo y pormenorizado análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y sus productos.

La experiencia demuestra que el análisis Foda, es vital para la determinación de objetivos y estrategias.”⁷

1.5.4 ANÁLISIS DEL MERCADO

“Es el análisis específico del sector global en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco sectorial, el segmento concreto de mercado que será atacado.

5,6. STANTON Willian. “Fundamentos de Marketing”, Prentice Hall 1.998

7 . http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/plan_marketing1.htm

Aquí es importante destacar el sustento analítico acerca de por qué ese target de mercado fue elegido, tanto en sus razones cualitativas motivacionales y percepciones de los consumidores como cuantitativas: tamaño y crecimiento del mercado total.

Asimismo, es importante analizar separadamente la problemática y la vinculación con el cliente directo a quien se le vende y el consumidor final de productos y servicios. “⁸

1.5.6 OBJETIVOS

“Definir los objetivos es una de las tareas más difíciles del plan de marketing. Aunque generalmente se considera que la parte esencial de un plan es indicarnos cómo conseguir los objetivos deseados, quizá un aspecto mucho más importante es la definición con respecto a qué objetivos realmente vale la pena perseguir. Esto es, qué objetivos son a la vez más atractivos y factibles dentro de las opciones disponibles.

1.5.7 ESTRATEGIAS

Aquí se definen las grandes directrices estratégicas del marketing de la compañía. Son los cursos modos de acción a través de los cuales se alcanzarán los objetivos propuestos.

En este enfoque se excluyen todas aquellas estrategias coyunturales que responden a problemáticas puntuales y transitorias, tales como: promociones especiales, maniobras de respuestas de la competencia o pequeñas innovaciones de producto. “⁹

8,9 . http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/plan_marketing1.htm

1.5.8 TÁCTICA

“En este capítulo se desarrollan todas las variables del marketing mix: producto, distribución, precio, comunicación y promoción. Cada una de ellas debe ser relevante en sí misma y consistente con las demás para maximizar la sinergia y la complementariedad.

1.5.9 PROGRAMAS

Aquí se exponen con mayor detalle las acciones, los objetivos a cumplir con cada una de ellas, las unidades de medida para el control y los responsables de llevarlas a cabo.

1.5.10 PRESUPUESTO

En este punto se procede a la cuantificación global del plan y de cada uno de los programas de acción. En consecuencia, se determina:

- El potencial global del mercado,
- El volumen de ventas globales del negocio,
- El pronóstico de ventas de la compañía,
- El análisis del punto de equilibrio,
- El balance proyectado

1.5.11 CONTROL

Para convertir al plan de marketing en una verdadera herramienta de gestión, es importante que estén previstos formalmente distintos mecanismos de control, revisión y ajuste que le den vida en forma continua.”¹⁰

10 . http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/plan_marketing1.htm

CAPITULO 2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN

2.1 MACROAMBIENTE

“Los factores externos influyen de modo importante en las oportunidades y actividades de marketing de cualquier empresa. El macroambiente está compuesto por fuerzas sociales más amplias que afectan el microambiente entero: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales”.¹¹

2.1.1 AMBIENTE DEMOGRÁFICO

Ecuador cuenta con una población de 12.156.608 habitantes según el último censo del 2001, de los cuales el 61% conforma la población urbana y el 39% la rural concentrados en una superficie territorial de 256.369.6 Km², compuesta por un 50% de indígenas, 40% de mestizos, 5% de afro ecuatorianos y el 5% restante corresponde a otros no especificados. La tasa de crecimiento de la población de Ecuador se situó en 2.05% anual con una densidad de 47,4 hab. /Km².

2.1.1.1 COTOPAXI

Acorde a los informes presentados por el INEC, la tasa de crecimiento de la población de la provincia de Cotopaxi presenta un incremento considerable en 1990 la población era de 286.986 habitantes y en el 2001 fue de 349.540, la tasa es del 21.79%.

Según el último censo la provincia cuenta con 349.540 habitantes, de los cuales el 48.4% está conformado por hombres, el 51.6 % lo conforman las mujeres. De igual manera se puede apreciar que la mayor parte de población de la provincia se concentra en los cantones de Latacunga, Pujilí y Salcedo.

11 .KOTLER. Philip. “Fundamentos de Mercadotecnia”, Prentice Hall 1.985

CUADRO N° 1. POBLACIÓN POR SEXO COTOPAXI 2001

CANTONES	P O B L A C I Ó N					
	TOTAL	HOMBRES	%	MUJERES	%	%
TOTAL PROVINCIA	349.540	169.303	48,4	180.237	51,6	100,0
LATACUNGA	143.979	69.598	48,3	74.381	51,7	41,2
LA MANA	32.115	16.446	51,2	15.669	48,8	9,2
PANGUA	19.877	10.329	52,0	9.548	48,0	5,7
PUJILÍ	60.728	28.499	46,9	32.229	53,1	17,4
SALCEDO	51.304	24.405	47,6	26.899	52,4	14,7
SAQUISILÍ	20.815	9.792	47,0	11.023	53,0	6,0
SIGCHOS	20.722	10.234	49,4	10.488	50,6	5,9

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Elaborado por: Silvia Córdor.

2.1.1.2 QUITO

En la provincia de Pichincha la tasa de crecimiento de la población presenta un incremento notable, en 1990 la población era 1'756.228 habitantes y en el 2001 fue de 2'388.817 habitantes, es así que el incremento fue del 33.17 %.

Según el censo del 2001, del 100% de la población, el 48.9% lo conforman hombres y el 51.10% esta representado por las mujeres, en el caso de esta provincia el 77% de la población esta concentrada en el cantón Quito.

CUADRO N° 2. POBLACIÓN POR SEXO QUITO 2001

CANTONES	P O B L A C I Ó N					
	TOTAL	HOMBRES	%	MUJERES	%	%
TOTAL PROVINCIA	2.388.817	1.167.332	48,9	1.221.485	51,1	100,0
QUITO	1.839.853	892.570	48,5	947.283	51,5	77,0
CAYAMBE	69.800	34.235	49,0	35.565	51,0	2,9
MEJÍA	62.888	31.205	49,6	31.683	50,4	2,6
PEDRO MONCAYO	25.594	12.590	49,2	13.004	50,8	1,1
RUMIÑAHUI	65.882	32.275	49,0	33.607	51,0	2,8
SANTO DOMINGO	287.018	144.490	50,3	142.528	49,7	12,0
Sn.M.DE LOS BANCOS	10.717	5.656	52,8	5.061	47,2	0,4
P.V. MALDONADO	9.965	5.299	53,2	4.666	46,8	0,4
PUERTO QUITO	17.100	9.012	52,7	8.088	47,3	0,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Elaborado por: Silvia Córdor.

La tasa de crecimiento en aumento es una oportunidad para la empresa, porque la demanda del producto depende indirectamente del aumento de la población.

2.1.2 AMBIENTE ECONÓMICO

Para obtener una mejor perspectiva del área económica del país, a continuación se analiza algunos indicadores económicos del mes de enero del 2007.

2.1.2.1 INFLACIÓN

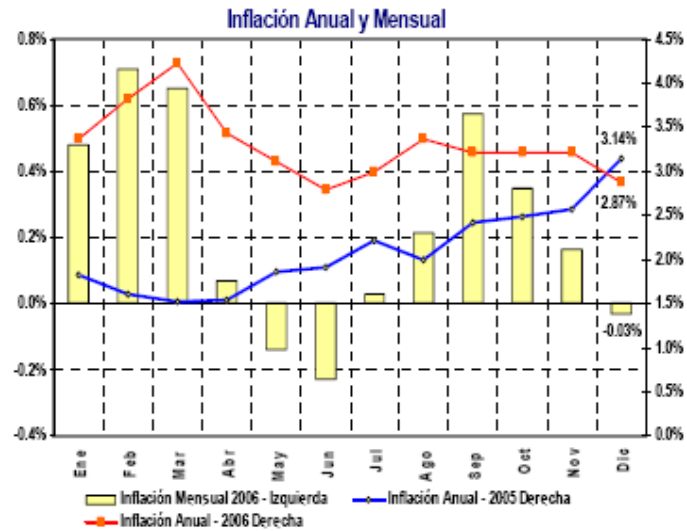
La inflación es la continua y persistente subida del nivel general de precios; se mide mediante un índice del coste de diversos bienes y servicios. Los aumentos reiterados de los precios erosionan el poder adquisitivo del dinero y de los demás activos financieros que tienen valores fijos, creando así serias distorsiones económicas e incertidumbre. La inflación es un fenómeno que se produce cuando las presiones económicas actuales y la anticipación de los acontecimientos futuros hacen que la demanda de bienes y servicios sea superior a la oferta disponible de dichos bienes y servicios a los precios actuales, o cuando la oferta disponible está limitada por una escasa productividad o por restricciones del mercado.

Al cierre del año 2006, la inflación general anual se ubicó en 2.87%, lo que implicó una disminución de 0.34 puntos porcentuales con respecto a noviembre de 2006, y de 0.27 puntos porcentuales con relación al resultado de diciembre 2005

En el tercer trimestre la inflación se vio afectada por los aumentos en los precios de la harina y el rubro educación en el caso de la Región Sierra.

En el cuarto trimestre, la dinámica de la inflación anual evidenció una caída sostenida a partir del mes de septiembre 2006; período que coincide con el buen abastecimiento de productos agrícolas y ofertas, características de las festividades de fin de año.

En efecto, estos factores habrían influido para que las más altas tasas de inflación anual registradas al mes de diciembre 2006 se observen por ejemplo en el tercer rubro Alimentos y bebidas no alcohólicas, debido a choques de oferta originados por los aumentos en los precios de algunos alimentos a nivel internacional como el azúcar (23.68%), la harina y el pan (17.25%)

CUADRO N° 3. INFLACION ANUAL Y MENSUAL 2006

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco central del Ecuador

La variabilidad puede ocasionar márgenes de error altos en cuanto al pronóstico de precios, por lo cual se constituye en una amenaza.

2.1.2.2 P.I.B (PRODUCTO INTERNO BRUTO)

Se lo define como el concepto económico que refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado periodo.

Uno de los indicadores del nivel de vida de un país viene dado por el PIB per cápita, que no es más que el valor del PIB total dividido por el número de ciudadanos. Si el PIB crece más deprisa que la población, se considera que aumenta el nivel de vida. Si la población crece más deprisa que el PIB se dice que el nivel de vida disminuye.

CUADRO N° 4. PRODUCTO INTERNO BRUTO 2006

PRODUCTO INTERNO BRUTO	2006 (P*)	2007 (PREV *)
Tasa de variación anual (US 2000)	4.30 %	3.47 %
Producto Interno Bruto (millones USD 2000)	21.366	22.108
Pib per cápita (miles USD 2000)	1.594	1.625

Fuente: Banco Central del Ecuador

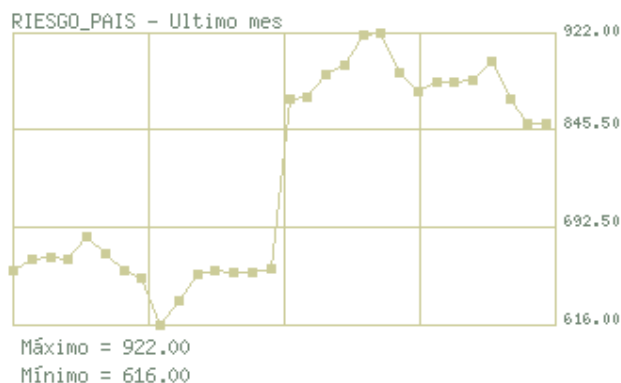
Elaborado por: Silvia Córdor

Acorde a los datos presentados el PIB está creciendo más aceleradamente que la población por lo cual el nivel de vida está mejorando; esto constituye una oportunidad para la industria porque existe estabilidad fiscal.

2.1.2.3 RIESGO PAÍS

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías como el índice EMBI que se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (BCE)

CUADRO N° 5. RIESGO PAÍS DICIEMBRE 2006



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco central del Ecuador

En diciembre 2006 el valor fue 920 y en enero 2007 el valor fue de 827; en cuanto a este indicador, se puede observar en la curva de tendencia que su variación es muy amplia, lo cual no le proporciona al país una estabilidad para la inversión extranjera, esto se constituye en una amenaza para la empresa, puesto que de necesitar realizar alianzas directas con proveedores de insumos o materias primas, existirían problemas.

2.1.3 AMBIENTE POLÍTICO LEGAL

“Las sesiones de mercadotecnia están sujetas a las circunstancias del ambiente político. El ámbito político está compuesto por leyes, oficinas de gobierno y grupos de presión que ejercen influencia y ponen límites a las diversas organizaciones o personas en la sociedad cualquiera.

Leyes que regulan las actividades comerciales.

Las leyes son aprobadas por una serie de razones. La primera es para proteger a unas compañías de otras, existen leyes cuyo propósito es definir y evitar la competencia desleal.”¹²

2.1.3.1 TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Según la ASEMOL (Asociación Ecuatoriana de Molineros), es muy preocupante el hecho de que nuestros países vecinos lleguen a cero aranceles en el grano de trigo y que Ecuador por el consumo mantenga aranceles altos y además variables, producto de la aplicación del Sistema Andino de Franjas de Precios.

ASEMOL, continúa insistiendo en la desgravación inmediata para el trigo ya que no existe razón alguna de proteger en esta negociación del TLC con Estados Unidos, ya que es un cereal del que no tenemos producción nacional y se importa casi en su totalidad, además no existe peligro por el lado de sustitución con algún otro producto ecuatoriano.

12 .KOTLER. Philip. “Fundamentos de Mercadotecnia”, Prentice Hall 1.985

Según el actual presidente Rafael Correa, las negociaciones pueden reanudarse previo un análisis de la situación política, social y económica del Ecuador, aunque en sus intenciones iniciales manifestó que no existiría acuerdo alguno con Estados Unidos, por lo cual el sector molinero se vería afectado, puesto que los países vecinos podrían exportar harina al Ecuador a precios más bajos que los locales, se incrementaría considerablemente la oferta y las industrias ecuatorianas no podrían competir en iguales condiciones, por esta razón la no firma del TLC, se constituye en una amenaza.

2.1.3.2 DE LA COMPETENCIA DESLEAL

Art. 284. Se considera competencia desleal a todo hecho, acto o práctica contrario a los usos o costumbres honestos en el desarrollo de actividades económicas.

Art. 285. Se consideran actos de competencia desleal, entre otros, aquellos capaces de crear confusión, independiente del medio utilizado, respecto del establecimiento, de los productos, los servicios o la actividad comercial o industrial de un competidor; las aseveraciones falsas en el ejercicio del comercio capaces de desacreditar el establecimiento, los productos o los servicios, o la actividad comercial o industrial de un competidor, así como cualquier otro acto susceptible de dañar o diluir el activo intangible o la reputación de la empresa; las indicaciones o aseveraciones cuyo empleo en el ejercicio del comercio pudieren inducir al público a error sobre la naturaleza, el modo de fabricación, las características, la aptitud en el empleo o la calidad de los productos o la prestación de los servicios; o la divulgación, adquisición o uso de información secreta sin el consentimiento de quien las controle.

Estos actos pueden referirse, entre otros, a marcas, sean o no registradas; nombres comerciales; identificadores comerciales; apariencias de productos o establecimientos; presentaciones de productos o servicios; celebridades o personajes ficticios notoriamente conocidos; procesos de fabricación de productos; conveniencias de productos o servicios para fines específicos; calidades, cantidades u otras características de productos o servicios; origen geográfico de productos o servicios; condiciones en que se ofrezcan o se

suministren productos o servicios; publicidad que imite, irrespete o denigre al competidor o sus productos o servicios y la publicidad comparativa no comprobable; y, boicot.

Art. 286. Se considera también acto de competencia desleal, independientemente de las acciones que procedan por violación de información no divulgada, todo acto o práctica que tenga lugar en el ejercicio de actividades económicas que consista o tenga por resultado:

a) El uso comercial desleal de datos de pruebas no divulgadas u otros datos secretos cuya elaboración suponga un esfuerzo considerable y que hayan sido presentados a la autoridad competente a los efectos de obtener la aprobación de la comercialización de productos farmacéuticos o de productos químicos, agrícolas o industriales;

b) La divulgación de dichos datos, excepto cuando sea necesario para proteger al público y se adopten medidas para garantizar la protección de los datos contra todo uso comercial desleal; y,

c) La extracción no autorizada de datos cuya elaboración suponga un esfuerzo considerable para su uso comercial en forma desleal.

Art. 287. Sin perjuicio de otras acciones legales que sean aplicables, toda persona natural o jurídica perjudicada podrá ejercer las acciones previstas en esta Ley, inclusive las medidas preventivas o cautelares.

Las medidas a que se refiere el inciso anterior podrán ser solicitadas también por asociaciones gremiales o de profesionales que tengan legítimo interés en proteger a sus miembros contra los actos de competencia desleal.

(Fuente: SICE, Ley de la Propiedad Intelectual, Libro VI;)

El segundo propósito de los reglamentos gubernamentales es proteger a los clientes contra las prácticas comerciales desleales. En Ecuador existe el INEN,

que es el organismo encargado de proporcionar parámetros para la producción de diferentes productos. También existe una ley que es la defensa del consumidor.

El tercer propósito de la reglamentación gubernamental es proteger los intereses de la sociedad contra el comportamiento irrestricto de los comercios. Las actividades comerciales rentables no siempre proporcionan una vida mejor. Existen reglamentos para garantizar que las empresas asuman los costos sociales derivados de su producción o sus productos.

Dada la condición actual de competencia, y dado el caso de que nuevos competidores fuertes puedan ingresar al mercado, es necesario saber que en el país existe un reglamento que permite competir en condiciones iguales, por lo cual se constituye en una oportunidad.

2.1.4 AMBIENTE SOCIOCULTURAL

“El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros grupos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas crecen en una sociedad dada, la cual conforma sus creencias y valores fundamentales; absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.”¹³

Es importante para el caso de la empresa en estudio considerar la idiosincrasia de la gente de Quito y Latacunga.

En el Ecuador, existe cierta constancia en cuanto a valores culturales y creencias que de una u otra manera intervienen en el estilo de vida, claro está con ciertas diferencias, por ejemplo la idiosincrasia de los consumidores de pan en Latacunga es diferente al de los consumidores de la ciudad de Quito.

13 .KOTLER. Philip. “Fundamentos de Mercadotecnia”, Prentice Hall 1.985

Para el análisis de este entorno se toma en consideración el último elemento de la cadena trigo-harina-pan, puesto que su consumo influye directamente en un 90% en el consumo de la harina de trigo.

En el primer caso, la mayoría de personas adquiere el pan como elemento básico para sus desayunos o para comidas en la tarde, no son muy exigentes en cuanto al consumo de la variedad de pan y en lo referente al precio, en caso de incremento como sucedió en agosto del 2006, poco a poco van ajustando su presupuesto para poder adquirir en lo posible la misma cantidad, puesto que la consideran de importancia.

En el segundo caso, las personas que viven en la capital son más exigentes en cuanto a sus gustos y estilos de vida, pero el pan no deja de ser uno de los mayores alimentos de consumo, sin embargo el mercado competitivo es muy amplio, existen panaderías tanto industriales como artesanales, las primeras proporcionan diferentes variedades de pan por lo general para ser colocados en las principales tiendas y supermercados, las segundas de igual manera proporcionan cierta variedad y son aquellas que cubren pequeñas localidades, es decir barrios, ciudadelas, conjuntos residenciales, etc.

También están presentes valores culturales secundarios que de igual manera influyen en el comportamiento de consumo, por ejemplo a través de varios productos y campañas publicitarias se está incentivando a la gente a vivir sanamente, es decir consumir productos nutritivos bajos en grasa.

Esta realidad, también está determinando los productos que se requieren para la panificación, ya no se necesita un tipo de harina específico, ahora es preciso considerar producir nuevos tipos de harina que satisfagan las necesidades de la industria de la panificación que a su vez le permita producir nuevos productos para satisfacer las nuevas necesidades del mercado.

Esta idiosincrasia mencionada en un principio, esta afectada directamente por el grado de formación del consumidor, es decir el cliente tiene mayor nivel de

información y mayor criterio de selección, que influye en su decisión final en el proceso de compra, por lo cual se constituye en una amenaza para la empresa.

2.1.5 AMBIENTE TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico podría ser la fuerza más importante de nuestro destino en la actualidad. Las tecnologías nuevas producen mercados y oportunidades nuevos por ello se debe analizar por ejemplo:

2.1.5.1 VELOCIDAD DE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS

“En la actualidad, los científicos están trabajando con toda una gama de tecnologías nuevas que revolucionarán nuestros productos y sus procesos de fabricación. Se está trabajando en el campo de la biotecnología, la electrónica miniatura, la robótica y la ciencia de los materiales.”¹⁴

No se puede dejar de considerar la tecnología existente sobre los nuevos conceptos de molinería, existen algunas casas extranjeras como la casa suiza más reconocida BHULER.

Es una oportunidad para la empresa, que exista desarrollo tecnológico para el ramo de la molinería.

2.1.6 EL AMBIENTE NATURAL

El ambiente natural influye en los recursos naturales que usan los mercadólogos como insumos o aquellos que serán afectados por las actividades en la mercadotecnia. La preocupación por el ambiente caído aumentó desde hace unos 20 años.

14 .KOTLER. Philip. “Fundamentos de Mercadotecnia”, Prentice Hall 1.985

2.1.6.1 ESCASEZ DE MATERIAS PRIMAS

Al parecer, el aire y el agua son recursos infinitos, pero algunos grupos consideran que existen peligros a largo plazo. La oferta de alimentos puede convertirse en un problema serio porque cada vez es mayor la cantidad de terrenos agrícolas que se explotan como zonas urbanas.

La escasez de materias primas es sin duda la mayor amenaza para la empresa, puesto que depende totalmente de la materia prima del exterior.

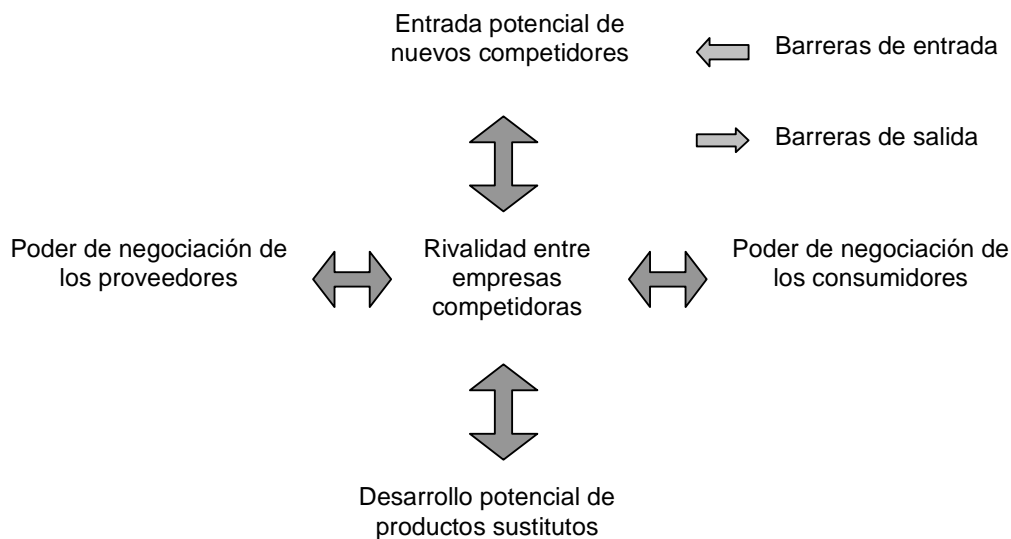
2.1.6.2 AUMENTO DEL COSTO DE LOS ENERGÉTICOS

Un recurso no renovable, el petróleo, es origen del problema más grave para el crecimiento económico futuro. Las principales economías industriales del mundo depende muchísimo del petróleo y mientras no se encuentre sustitutos energéticos económicos, el petróleo seguirá dominando el panorama político y económico del mundo. Los grandes aumentos al precio del petróleo así como hechos dramáticos como las tierras, han alentado la búsqueda de formas alternativas de energía. El carbón puede exigir popularidad y muchas empresas están buscando formas prácticas para encauzar la energía solar, nuclear, eólica y otras.

2.2 MICROAMBIENTE

Para realizar el análisis del microambiente, se utilizará una herramienta muy conocida como lo es, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

“La estructura del sector industrial es bastante estable, pero puede cambiar en el tiempo al evolucionar la industria. El cambio estructural aumenta la fuerza general y relativa de las fuerzas competitivas, y puede así, positiva o negativamente, influir la utilidad del sector industrial. Las tendencias de la industria que son las más importantes para la estrategia son aquellas que afectan la estructura del sector industrial.”¹⁵



Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores.

15 .PORTER Michael. “Las 5 fuerzas de Porter”

Además tiene que lograr una ventaja estratégica, haciendo que sus ofertas ocupen una posición sólida en la mente de los consumidores, en comparación con la que ocupan las ofertas de la competencia.

Según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:

2.2.1 RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS

Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa. El objetivo de este análisis es determinar que interés presenta el este sector de la industria. Entre los principales factores a considerar se encuentran los siguientes:

2.2.1.1 EL SECTOR

Es fundamental analizar las tendencias del sector donde se desenvuelve la empresa; porque permite reflejar el comportamiento del mercado y evaluar las principales variables "generales", que pueden incidir en forma negativa o positiva. Esto permite visualizar lo "atractivo" o no de un sector.

La tendencia de la industria es creciente, puesto que la población tiene un importante crecimiento poblacional, por lo cual la demanda de productos no solo permanece sino que va creciendo paulatinamente, incluso este dato es verificable al notar el incremento anual en las importaciones del trigo que bordea aproximadamente el 30.23%.

La competencia es muy notoria en la sierra, pues incluso como se reviso en el ambiente demográfico, es en esta región donde se consume mayor cantidad de pan que es el producto que pertenece al final de la cadena de trigo, y es justamente aquí donde se concentran la mayor parte de molinos, entre las principales estrategias con que actúan los competidores en este sector están: aumentan plazos de crédito, bajan el precio en un rango del 3% hasta el 9%, ofrecen incentivos a los clientes, realizan alianzas estratégicas con los otros proveedores que también abastecen a los panaderos con los elementos restantes

para la elaboración de sus productos.

En lo referente al ciclo de vida del sector, este sector de la molinería se encuentra en su etapa de madurez y algunos participantes incluso ya han pasado a la etapa de declive. Los esfuerzos de la competencia han obligado a que algunos abandonen las industrias, pero los que están bien posicionados pueden mantenerse todavía un tiempo más si saben aprovechar sus fortalezas y oportunidades, sobre todo si se adaptan rápidamente a los cambios.

Los principales productos que se comercializan en este sector constituyen: harina de trigo para la elaboración de productos de panificación, y derivados como tercerilla y afrecho como alimento para animales como: vacas, cerdos y pollos, en el caso de Molinos Poulitier también ofrecen productos como la harina de maíz (Maizabrosa) y el subproducto de maizabrosa que también se comercializa como alimento para animales.

Realmente el marketing de estos productos se caracteriza por ser personalizado es decir cliente a cliente, no existe en este sector una publicidad general muy marcada o agresiva como otros productos, existen pocas publicidades radiales, publicidades a través de incentivos a clientes como camisetas, rótulos para panaderías, mandiles, cursos de panificación, etc.

En el campo de la Industria Molinera, los productos básicos que se producen y comercializan son aquellos derivados del trigo, es decir harina de trigo principalmente para la panadería, pastelería, galletería, elaboración de fideos, y pastas especiales como pizza; y subproductos como tercerilla, afrecho, en el caso de Molinos Poulitier también se procesa maíz, es decir harina y derivados.

2.2.1.2 TIPO Y NÚMERO DE COMPETIDORES

Las principales empresas que se encuentran compitiendo en los mercados analizados son: en Latacunga, Molinos Superior, Molinos Poulitier, Molinos del Ecuador, Molinos Tilulum, Molinera Manta, Molinos Cayambe, Molinos La Unión, y otras empresas en menor proporción.

En Quito: Molinos Superior, Molinos del Ecuador, Molinos Poultier, Molinera Manta, Molinos Royal, Molinos San Luis, Molinos La Unión, y otras empresas en menor proporción.

CUADRO N° 6. PRINCIPALES COMPETIDORES

Empresa	Productos al cliente industrial	Subproductos	Otros Productos
Grupo Noboa Industrial Molinera Molinos Poultier	Harina Súper Cuatro Harina Universal (panadera) Harina Diana (panadera) Harina Hojaldre (Pastelería) Harina Espada (Fideos) Harina Poultier Harina Espada de Oro	 Semita Afrecho Afrecho Tercerilla	Avena Quaker Avena Don Pancho Harina Lista Harina Maizabrosa
Grupo Molidor Molinos del Ecuador Molinos Champion	Harina Estrella de Octubre (Universal, Normal, para panadería y pastelería) Harina Tomebamba (para pizza) Harina Luz de América (para Fideos) Harina Integral (pan dietético) Germen de Trigo	 Semita Semisumita Juan Pablo Afrechillo	 Harina YA
Grupo Moderna Molinería Manta Molino El Cóndor	Paniplus (Especial, Integral, Industrial) Key Plus, Pasta Plus Flor Reposada El Cóndor Tradicional		
Grupo Superior Molinos Superior Molino y Pastificio Ecuador	Pan de Oro France 2000		
Grupo Electromoderno	Harina Gallo de Oro		

Fuente: Asociación Nacional de Molineros (www.asemol.com.ec)

Elaborado por: Silvia Cóndor

Según la Cámara de Comercio de Guayaquil, las importaciones registradas en el período enero-noviembre 2006, de las principales empresas importadoras son:

CUADRO N° 7. PRINCIPALES IMPORTADORES DE TRIGO 2006

EMPRESAS	VOLUMEN TM	Porcentaje de participación
MOLINOS LA UNION	13.635,00	2,63%
MOLINOS POULTIER S A	20.325,00	3,92%
MOLINERA MANTA S.A.	23.443,00	4,52%
MOLINO ELECTRO MODERNO S A	30.412,00	5,86%
SUPERIOR INTERNATIONAL GROUP CORP	79.189,00	15,27%
INDUSTRIAL MOLINERA C A	80.188,00	15,46%
MOLINOS DEL ECUADOR C.A.	84.484,00	16,29%
PANIFICADORA MODERNA SA	88.968,00	17,15%

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería (www.sica.gov.ec)

Elaborado por: Silvia Córdor

Sin embargo es necesario considerar que estas empresas mantiene fuertes alianzas estratégicas, es el caso de Panificadora Moderna y Molinera Manta que pertenecen al Grupo Moderna, así como Industrial Molinera y Molinos Poulter S.A. que pertenece al Grupo Noboa, y no se puede dejar de considerar la importante participación de Molinos del Ecuador (Grupo Molidor) y Molinos Superior (Grupo Superior).

Las amenazas identificadas luego de revisar la investigación de mercados para la competencia actual son: ofrece gama de productos similares, los productos son de buena y mejor calidad, los precios son similares, ofrece una mejor comunicación y promoción, créditos similares, esta incursionando en otros mercados, está concentrándose en las pequeñas panaderías, y una de las más

importantes son las alianzas estratégicas que ha realizado la competencia con otras empresas del ramo.

2.2.2 ENTRADA POTENCIAL DE COMPETIDORES

Se consideran las barreras de entrada para nuevos competidores y la salida del sector para competidores ya existentes.

El nivel de inversión inicial para que un nuevo molino se instale completamente en esta industria es muy alto, ya que se necesita una maquinaria de tecnología elevada. Se requiere personal especializado en molinería, para garantizar los procesos.

En lo referente al ingreso de competidores de otros países con harina ya procesada, según un estudio realizado por PROEXPORT y el Ministerio de Comercio Exterior de Colombia señala que, el mercado de productos de molinería y productos terminados de molinería, se caracteriza por la libertad de importación, y señala los siguientes aranceles a pagar por parte de Colombia y los demás países, de esta manera se puede determinar las condiciones de acceso de los países competidores.

DERECHOS ARANCELARIOS PARA LOS PRODUCTOS DE LA MOLINERÍA 2003

Producto	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	México	Paraguay	Peru	Venezuela	Uruguay	Resto del mundo
Harina de Trigo o Morcajo	20%	0%	20%	20%	0%	20%	20%	0%	0%	20%	20%
Harina de Centeno	20%	0%	20%	0%	0%	20%	12%	0%	0%	10%	20%
Harina de maíz	20%	0%	20%	20%	0%	20%	20%	0%	0%	20%	20%

Además en este mismo estudio se revela que el interés de la mayoría de estos países es el de introducir productos terminado y no productos intermedios como la harina, ya que la actividad de los molinos actuales de Ecuador abastecen suficientemente la demanda.

Sin embargo considerando a futuro, la entrada de competidores de otros países a través de la exportación, las amenazas serían básicamente: aplicación de estrategias innovadoras, alta calidad de sus productos, y poseer mejor tecnología. Una oportunidad detectada es que requieren tiempo para posicionarse en el mercado.

En lo referente a las barreras de salida son consideradas débiles, por ello no son analizadas.

2.2.3 AMENAZAS DE POSIBLES PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS.

Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente.

Este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio.

En esta industria existen productos sustitutos, sin embargo no representan mayor amenaza, ya que en un 95% la industria de la panificación trabaja con harina de trigo, y en cantidades sumamente pequeñas se trabaja también con harina de maíz para el pan de maíz, o con la yuca para los panes de yuca, pero este porcentaje es relativo además que los productos finales señalados tiene un costo más alto por los insumos que requieren.

2.2.4 LA FUERZA NEGOCIADORA DE CLIENTES O COMPRADORES.

Previo al análisis de la fuerza de los clientes, es necesario determinar en que mercados de clientes está actuando la empresa.

2.2.4.1 “LOS MERCADOS DE CONSUMIDORES: están compuestos por las personas y los hogares que adquieren bienes y servicios para su consumo personal”.¹⁶

Este mercado no es atendido directamente por la empresa, sino que lo realiza a través de los distribuidores que a su vez comercializan con las principales tiendas y supermercados, que realizan ventas al detalle.

2.2.4.2 “LOS MERCADOS DE EMPRESAS: compran bienes y servicios incluirlos en sus procesos de producción”.¹⁷

Este mercado lo constituyen las grandes y medianas panaderías para la elaboración de sus productos de panificación y pastelería.

2.2.4.3 “LOS MERCADOS DE REVENDEDORES: compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad”.¹⁸

Este mercado lo constituyen los principales distribuidores mayoristas, medio mayoristas y algunos minoristas, quienes compran volúmenes muy altos obteniendo descuentos que les permiten tener precios muy competitivos de ventas.

2.2.4.4 “LOS MERCADOS INTERNACIONALES: están integrados por compradores de otros países, e incluyen a consumidores, productores, revendedores y gobiernos”.¹⁹

Estos mercados son atendidos a través de la distribuidora DISPACIF, la misma que Distribuye el producto Maizabrosa principalmente a los países Europeos como España.

Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc.

16,17,18,19 . KOTLER. Philip. “Fundamentos de Mercadotecnia”, Prentice Hall 1.998

Para el caso de Molinos Poulthier S.A., este análisis tomará como referencia los tres tipos de clientes claramente definidos como lo son: distribuidores mayoristas, distribuidoras minoristas y panaderías industriales.

- Mayoristas: Estos compradores ejercen una gran fuerza de negociación respecto a la cantidad, precio y lo referente al crédito; si no se generan las condiciones negociables que se requieren entre las dos partes, existe la amenaza de una posible sustitución del producto o al menos una disminución en la cantidad de adquisición, que para la empresa representaría realmente una pérdida de cupo importante.
- Minoristas: Estos compradores ejercen una fuerza menor porque su cupo de compra es menor y pueden optar por invertir en pocas marcas que representen mayores demandas, a diferencia de los grandes distribuidores que poseen más surtido de productos para satisfacer la mayoría de clientes.

Por ello aunque la demanda es menor, es necesario mantener buenas condiciones negociables con ellos.

Panaderías Industriales: su poder de negociación es similar al de los distribuidores, ya que sus cupos de compra suelen ser también altos y ejercen una fuerza sobre todo en el precio, la calidad dada por el rendimiento del producto y todo lo referente al crédito, estos compradores suelen ser muy abrumados por la competencia, por lo cual su decisión de compra es más vulnerable y existe también amenaza de que cambien parte de su cupo por otras marcas que ofrecen mejores condiciones de negociación.

2.2.4.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Considerando que el principal mercado para Molinos Poulthier S.A., es el de las empresas, es necesario considerar que la demanda es derivada, es decir la demanda de harina depende de la demanda de pan y otros productos de pastelería, galletería, fideos y pastas especiales.

Por lo general la demanda de los mercados de empresa es inelástica, es decir que si subiría el precio del pan, no se alteraría la demanda de la harina. Sin embargo esto no sucede en esta industria, puesto que es el pan el que está sujeto a cambios en el precio por incremento del valor de la harina que es el principal insumo, y la harina también está sujeta a cambios por incrementos en los precios de la materia prima trigo. Además el pan es el principal alimento que se consume en este país y su demanda no tiende a bajar.

2.2.4.6 PODER ADQUISITIVO Y COMPORTAMIENTO DE COMPRA

“La panificación es un sector de la industria nacional que aún tiene pocas empresas consideradas grandes. Junto a Moderna están: Cyrano, Supan, Panificadora San Carlos, por ejemplo. La producción artesanal predomina.

Entre estos dos tipos de negocios se reparte la comercialización de pan. El monto que se mueve en su venta no es despreciable. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) revela que el siete por ciento del gasto de los hogares en alimentos corresponde a este producto. La cifra está por encima del gasto en arroz (6,6 por ciento), leche (5,7) o presas de pollo (5,7).

Estos indicadores quieren decir que diariamente en Ecuador se consumen unos 13' 050. 000 panes, según Pulso Ecuador.

Todos estos datos evidencian que, al día, la venta de este alimento a nivel urbano se ubica en 1' 300. 000, si se estima que cada pan se lo vende a un precio de 10 centavos.

Aunque las cifras parecen altas no lo son totalmente. Datos de U.S.A Wheat Associates entregadas a las molineras nacionales señalan que el consumo por persona en Ecuador es de 36 kilos al año. La cifra contrasta con lo que sucede en Argentina con 92 kilos o Chile con un promedio de 76 kilos.

"En Ecuador, la venta de este producto nunca tiene bajas considerables ni incrementos explosivos. Incluso cuando fue la época de la crisis, la gente seguía

consumiéndolo, porque es una industria estable que crece con el incremento de la población", dice el propietario de Panificadora Moderna, Gonzalo Correa.

En términos globales, se considera que la producción de pan es un negocio que compite localmente. Pero, algunos datos del comercio exterior de este artículo evidencian que también existe movimiento en el mercado internacional

Uno de los mayores rubros de exportación corresponde al pan tostado. El 79,6 por ciento del producto se fue a Perú. El resto a Estados Unidos. En el 2003, las exportaciones de esta partida alcanzaron los 115. 910 dólares, según datos de la Corporación para la Promoción de las Exportaciones e Inversiones (Corpei).

En gran parte, este nuevo movimiento se debe a que las empresas están dedicándose a mejorar su calidad y tecnificación. Panificadora San Carlos es parte de esta política. Su dueño, Eddy Montenegro, dice que, antes de la dolarización, empezó con un proceso de industrialización para mejorar el nivel de productividad. Sobre todo porque empresas grandes como éstas se vieron afectadas por la gran proliferación de pequeños negocios.

En la Cámara Artesanal de Pichincha están registrados unos 82 negocios de este tipo. En cuanto a microempresas, en el ámbito local existen aproximadamente 64 afiliadas en la Cámara Nacional que las agrupa. En ese dato no se incluye Morona Santiago. La provincia con mayor número de ellas es Guayas con 15 y Galápagos solo tiene dos. El número de obreros promedio es cuatro y, su ingreso individual, USD 300/mes.

Sin hacer una clasificación entre grandes y pequeños, el número de negocios dedicados a la elaboración de pan en todo el Ecuador es de 7. 000, según un censo realizado por Molinos Superior. Este mismo estudio revela que en Quito y sus alrededores hay 2. 503 negocios.”²⁰

20 “Diario El Comercio”

Entre las principales oportunidades detectadas, tomando como fuente la investigación de mercados se tiene: amplia capacidad de compra, la demanda crece paulatinamente, la frecuencia de compra es moderada, por otro lado la mayor amenaza detectada es que los clientes no son fieles a una sola marca y varían sus montos de compra.

2.2.5 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.

El poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida, etc.

Los proveedores lo constituyen empresas nacionales que importan el trigo principalmente de Estados Unidos, Canadá y Argentina. Los precios y la calidad de esta materia prima dependen exclusivamente de las condiciones de los países productores.

Es probable que la utilización mundial de trigo aumente marginalmente en 2006/07 a 627 millones de toneladas. El aumento en la utilización total de trigo es menos apreciable que en 2005/06, a causa de los precios más altos del trigo y de la disminución de los suministros de trigo forrajero en los mercados mundiales.

Debido a que los países exportadores han sufrido un descenso en sus producciones, el precio del trigo a nivel mundial subió, por la alta demanda también de los países importadores, es así que el trigo canadiense incluso ha subido un 39% sobre su anterior precio, lo cual ha producido un incremento en el precio de la harina, y por ende de los productos que se realizan con la harina.

Las compras de materia prima son realizadas en las oficinas de Guayaquil a través de Industrial Molinera, de tal manera que el proceso es el mismo que tendría que realizar con otro proveedor, en cuanto a las políticas, el trámite es el requerido para cualquier importación, que por lo general se lo hace a través de un

agente afianzado de la aduana, quién coordina con las empresas todas las actividades referentes.

CUADRO N° 8. IMPORTACIONES DE TRIGO 2006 POR PAÍS

PAIS	VOLUMEN TM	VALOR CIF (Miles USD)
ALEMANIA	12.099,00	2.061,00
ARGENTINA	56.829,00	10.443,00
CANADA	354.589,00	80.432,00
CHILE	0,01	0,03
ESTADOS UNIDOS	98.818,00	18.116,00
ITALIA	0,06	0,12
MEXICO	7.635,00	1.671,00
UCRANIA	25.021,00	4.697,00
TOTAL	554.991,07	117.420,15

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: SDA/MAG

Se puede constatar que todos los molinos que se encuentran en la rama de la harina de trigo, tienen proveedores extranjeros.

En cuanto al maíz es una compra nacional que se realiza directamente a los productores y grandes distribuidores como: Ximena Venegas, Industrial Casa Noba, Comercial María Inés, Comercial Culagri, Lady Lourdes, y Comercial Aguilar.

Este poder determina el costo de la materia prima y otros insumos. Para el caso de esta industria el 99% del trigo es importado principalmente de Canadá., Estados Unidos y Argentina, el poder de negociación es muy fuerte por que no solo depende de las condiciones negociables de esos países, sino de las condiciones climáticas en general que afectan las cosechas mundiales.

Sin embargo Ecuador esta sujeto al sistema andino de franja de precios, misma que regula los aranceles en base a los precios piso y techo establecidos cada quince días.

Las amenazas identificadas son la alta influencia que poseen los proveedores en la negociación, y además que la relación no es directa entre la empresa y el proveedor, lo cual no permite que en la negociación se consideren exactamente los intereses de la empresa.

2.2.3.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

“La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa así como sus fuerzas y debilidades de la empresa, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa”.²¹ Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes de éxito de una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Procedimiento

1. Seleccionar dos o tres competidores
2. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparará a las empresas.
3. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estos, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadores.

21 LUTHER. Willian. “El Plan de Mercadeo: como prepararlo y ponerlo en marcha”.

4. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0
5. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, mayor fuerza =4, menor fuerza =3, menor debilidad =2, y mayor debilidad =1. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Debido a la importancia y la fuerza de las alianzas estratégicas realizadas por los principales competidores, el análisis de esta matriz se realiza por los grupos a los cuales pertenecen las empresas.

Grupo Moderna lidera la participación en el mercado con el 17,15%; Grupo Molitor se encuentra en segundo lugar con el 16.29%, este factor del éxito está directamente relacionado con su cobertura, que es una de sus mayores fuerzas dentro de esta industria.

La competitividad de precios está liderada por el Grupo Noboa y Grupo Molitor, sus productos se encuentran en el rango medio de intervalo de precios, es decir oscila entre 17 y 18 dólares, los otros dos competidores mantienen sus precios entre 19 y 20 dólares.

La posición financiera de Grupo Molitor y Grupo Moderna supera a sus otros competidores, entre sus principales ventajas está la diversificación de sus productos que les permite abarcar otros mercados y así mejorar sus ingresos. En el caso de Grupo Moderna, se considera la Gran Cadena de Panaderías Moderna, que ofrece productos de panificación de alta calidad.

La calidad del Producto es un factor decisivo para la venta de este producto puesto que forma parte importante en la elaboración de otros productos, y las empresas deben mantener sus estándares, por ello es que la calificación es la misma para los competidores.

El crédito es la principal diferencia que tiene el Grupo Noboa, respecto a los competidores, sus plazos son superiores a las otras empresas, por ejemplo su crédito se amplía hasta 55 días en comparación con Grupo Moderna que considera hasta 40 días.

El servicio al cliente es algo que la mayoría de competidores no lo toma en cuenta, pero Grupo Moderna lo considera una de sus mayores fuerzas, y es por esto que al mantener clientes satisfechos, crea un sentido de fidelidad con la empresa, lo cual no solo mantiene sino que incrementa sus ventas.

En lo referente a la cobertura los competidores poseen mayor fuerza que Grupo Noboa, y ésta es una de las debilidades a superar para incrementar su participación en el mercado, y generar mayores ingresos.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Factor Crítico del Éxito	Peso	Molinos Poulter (Grupo Noboa S.A.)		Molinos del Ecuador (Grupo Molitor S.A.)		Molinera Manta (Grupo Moderna S.A.)		Molinos Superior (Grupo Superior)	
		Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Competitividad de precios	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Posición financiera	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Calidad del Producto	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Crédito	0,15	4	0,60	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Servicio al cliente	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40	2	0,20
Cobertura	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40
	1,00		3,30		3,50		3,70		3,20

Según la matriz descrita los principales competidores para Grupo Noboa son: Grupo Moderna y Grupo Molitor.

2.2.3.4 MAPAS PERCEPTUALES

Los métodos para la elaboración de mapas perceptuales se pueden utilizar para contestar las preguntas ¿quiénes son mis competidores? y ¿cuales son las posiciones actuales de mis competidores?. El entorno competitivo no lo define la empresa o los competidores, sino el cliente.²²

Acorde a la percepción de los clientes se elabora una tabla donde se coloca a los competidores identificados y la calificación que le ha sido asignada para cada atributo del producto señalado.

En el estudio de mercado realizado para el presente trabajo, se le pregunto al cliente como calificaba a los siguientes atributos: Calidad, Precio, Presentación, Entrega oportuna del producto, Crédito, Asistencia Técnica, Atención al cliente y Promociones.

Los clientes utilizaron las siguientes opciones: M (malo), R (regular), B (bueno), E (excelente). Y para la elaboración de los mapas se asignó la siguiente calificación M=1, R=2, B=3, y E=4. Luego de tabular nuevamente los datos con estas calificaciones, se obtuvo las tablas que se enuncian a continuación, para cada segmento y ciudad.

En base a los totales obtenidos se determina el valor mínimo y máximo obtenido para cada atributo, de esa forma se marca la escala, y el origen se fija en el punto medio de la escala.

Se procede a graficar los pares ordenados para cada competidor y así analizar su posición, si dos competidores presentan una distancia muy pequeña, significa que existe mayor competencia entre ellos y que poseen mucha similitud respecto a sus atributos.

22 GUILTINAN Joseph, Gerencia de Mercadotecnia, Mc Graw Hill, Colombia 1998

PANADERÍAS INDUSTRIALES QUITO

Atributos cuantitativos

	Calidad	Precio	Presentación
Molinos del Ecuador	49	46	34
Molinos Superior	53	46	41
Molinera Manta	36	34	24
Molinos Poulter	22	18	14

Atributos cualitativos

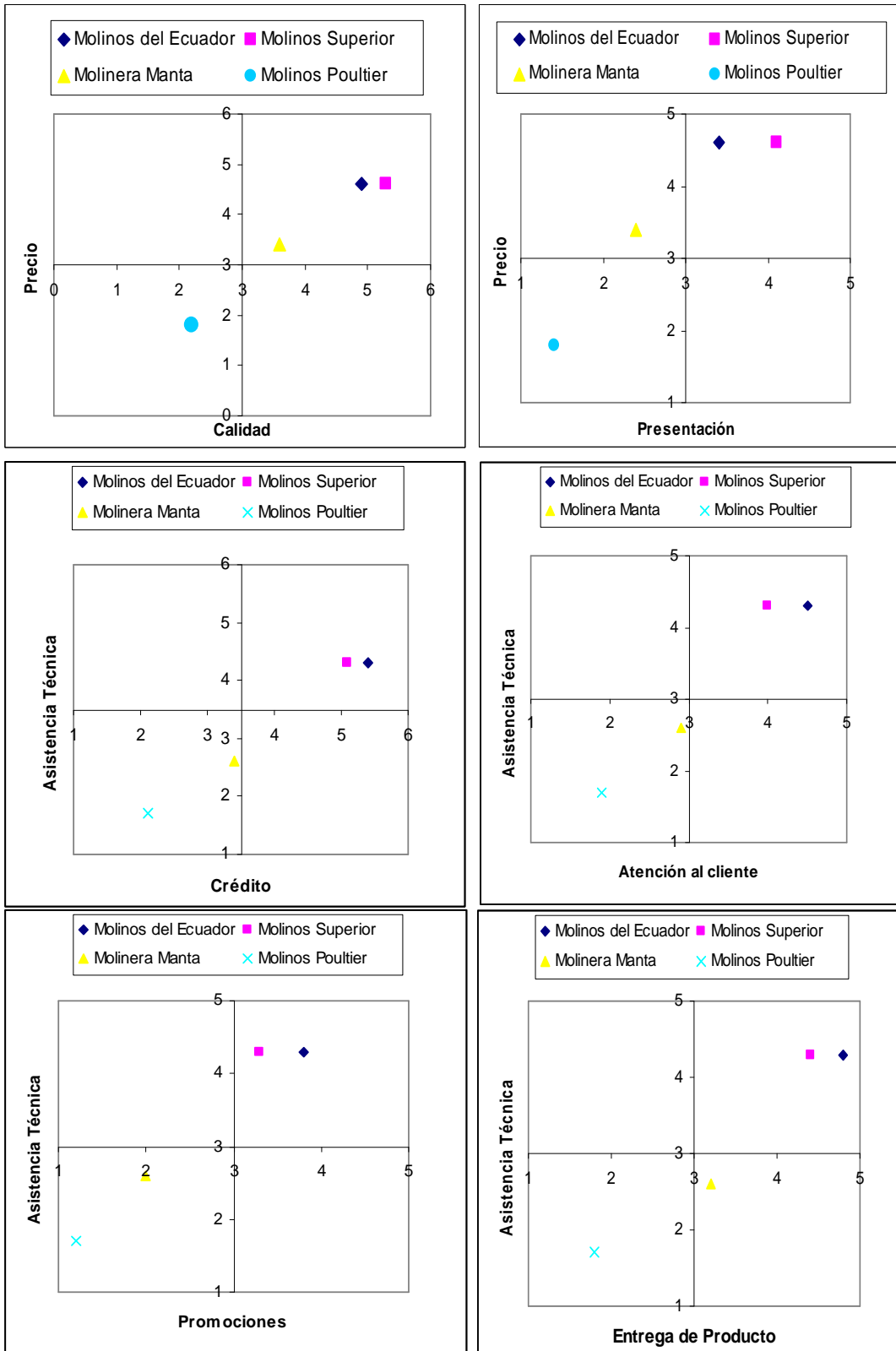
	Entrega-producto	crédito	Asistencia Técnica	Atención al cliente	Promoción
Molinos del Ecuador	48	54	43	45	38
Molinos Superior	44	51	43	40	33
Molinera Manta	32	34	26	29	20
Molinos Poulter	18	21	17	19	12

Los clientes que conforman las panaderías Industriales de la ciudad de Quito, señalan a Molinos del Ecuador como el mejor proveedor de harina, puesto que seis de los ocho atributos analizados en la tabla anterior tienen la calificación más alta. Sin embargo no se puede dejar de considerar que Molinos Superior se destaca con un atributo muy importante como lo es la calidad, con una distancia muy pequeña en comparación con el líder de este segmento, comparte excelentes precios y buena asistencia técnica, y por último su presentación es la mejor.

Estos datos están acorde a las encuestas realizadas a los clientes y tiene relación directa con la participación de mercado en este segmento.

La distancia entre Molinos del Ecuador y Molinos Superior es muy pequeña, lo cual señala que la competencia entre las dos es mayor. Lo que no sucede con los otros competidores Molinos Poulter y Molinería Manta, que poseen distancias muy marcadas. Es decir no poseen competencia directa entre los dos.

Figura 1. MAPAS PANADERÍAS QUITO



MAPAS PANADERÍAS LATACUNGA

Atributos cuantitativos

	Calidad	Precio	Presentación
Molinos Superior	9	7	6
Molinos Poultier	9	7	5
Otros Molinos	6	6	3
Molinos del Ecuador	6	6	4

Atributos cualitativos

	Entrega del producto	crédito	Asistencia Técnica	Atención Cliente	Promoción
Molinos Superior	8	9	8	7	4
Molinos Poultier	8	12	7	8	6
Otros Molinos	8	10	9	8	7
Molinos del Ecuador	6	6	6	5	3

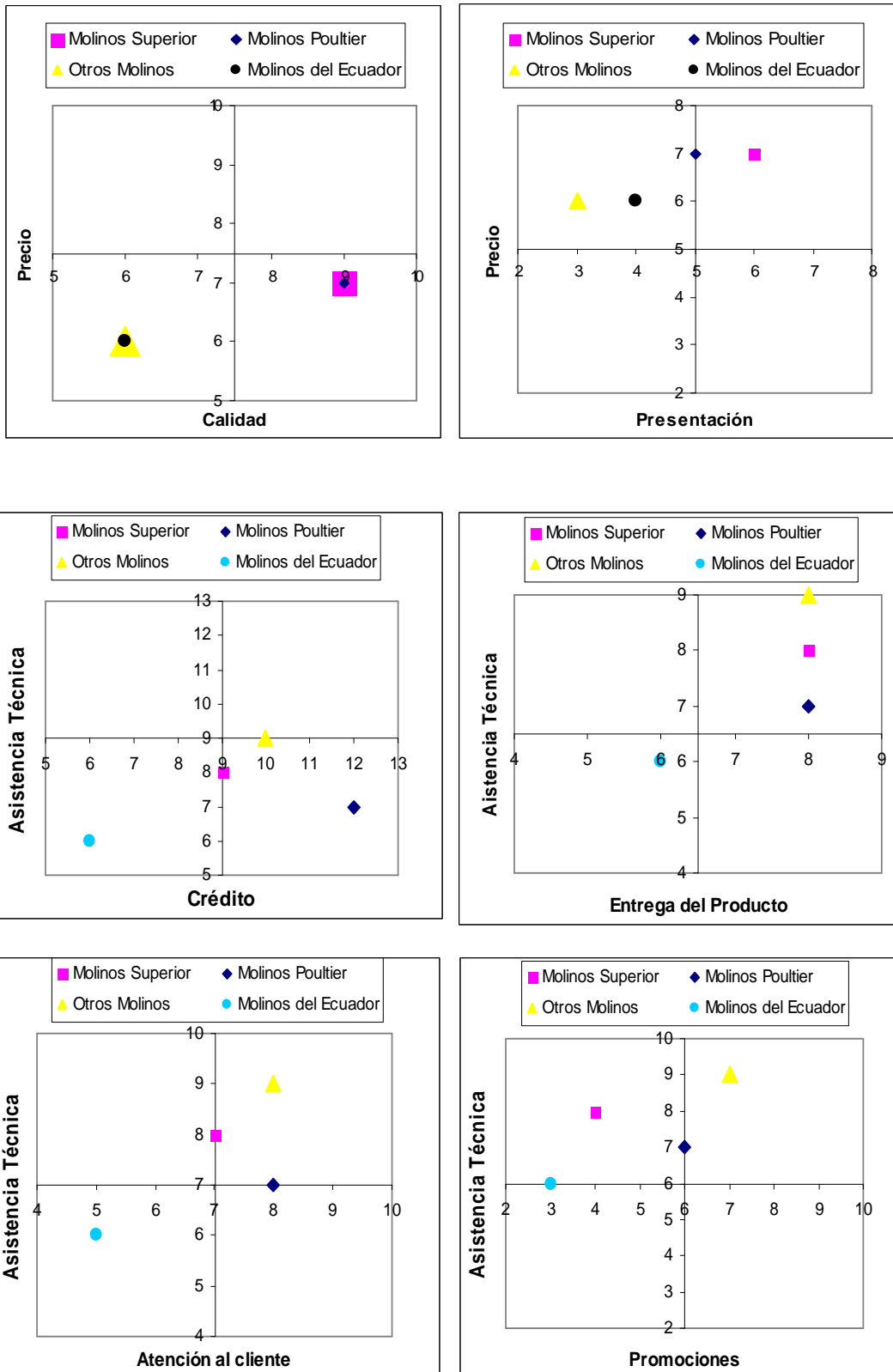
En este segmento según la percepción de los clientes, las empresas que compiten de muy cerca son Molinos Poultier, Molinos Superior y Otros molinos entre los cuales figuran: Molinos La Unión, Molinera Manta y Molinos Tilulúm. Molinos Superior se destaca por su presentación, Molinos Poultier por su crédito, y otros molinos se destacan por la asistencia técnica y las promociones.

De igual manera, estos datos se encuentran acorde a la participación de la competencia y de la empresa en esta ciudad, que presentan una diferencia marcada en comparación con la ciudad de Quito.

Para la empresa es necesario recalcar que está compitiendo muy de cerca con Molinos Superior en calidad y precio, y entrega oportuna de producto.

En los gráficos siguientes se observan todas estas conclusiones, sin embargo es necesario que Molinos Poultier no descuide a los Otros Molinos que están compitiendo con mejores calificaciones en sus atributos.

Figura 2. MAPAS PANADERIAS LATACUNGA

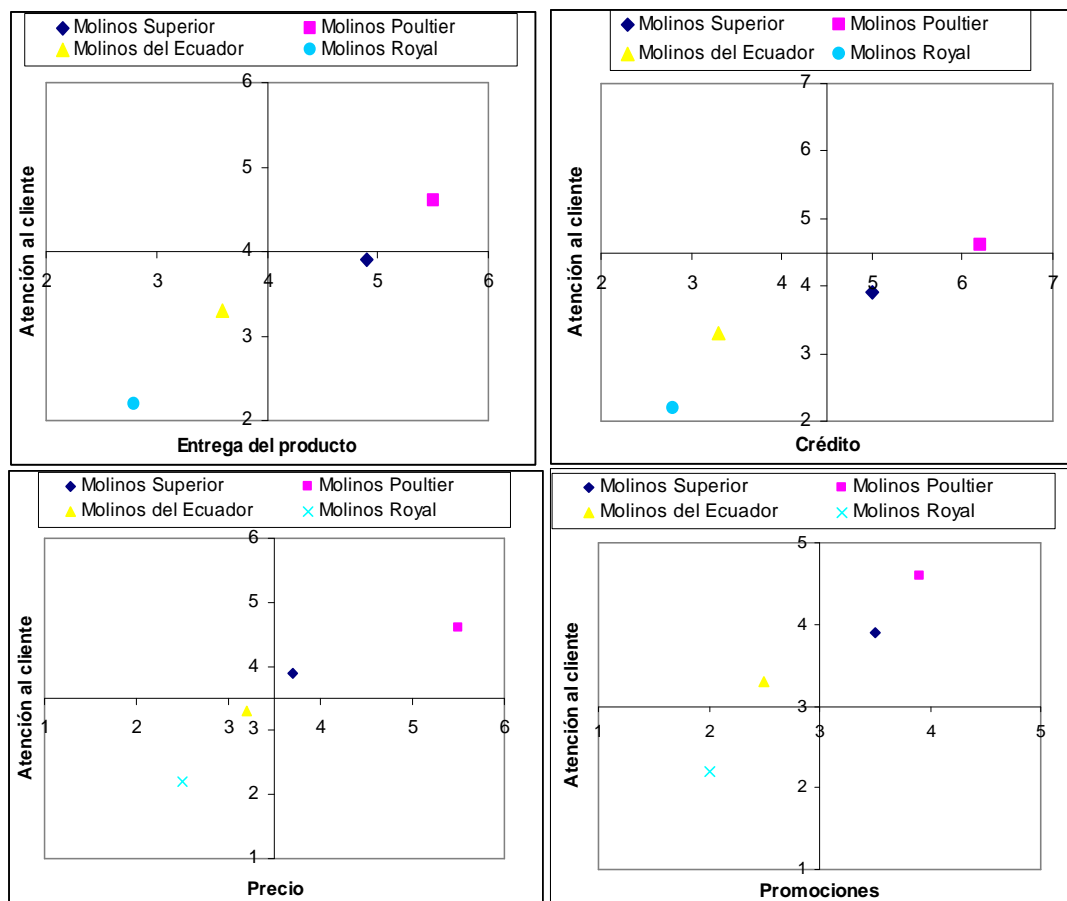


DISTRIBUIDORAS QUITO

	Entrega del producto	Crédito	Precio	Atención al Cliente	Promoción
Molinos Superior	4,9	5	3,7	3,9	3,5
Molinos Poultier	5,5	6,2	5,5	4,6	3,9
Molinos del Ecuador	3,6	3,3	3,2	3,3	2,5
Molinos Royal	2,8	2,8	2,5	2,2	2

En este segmento de las distribuidoras en la ciudad de Quito se puede apreciar que Molinos Poultier se encuentra muy bien posicionado, sus clientes lo han calificado al máximo en cada uno de sus atributos, marcando un diferencia muy amplia con sus otros competidores, Molinos Superior, Molinos del Ecuador y Molinos Royal, que a su vez compiten realmente muy de cerca.

Figura 3. MAPAS DISTRIBUIDORAS QUITO

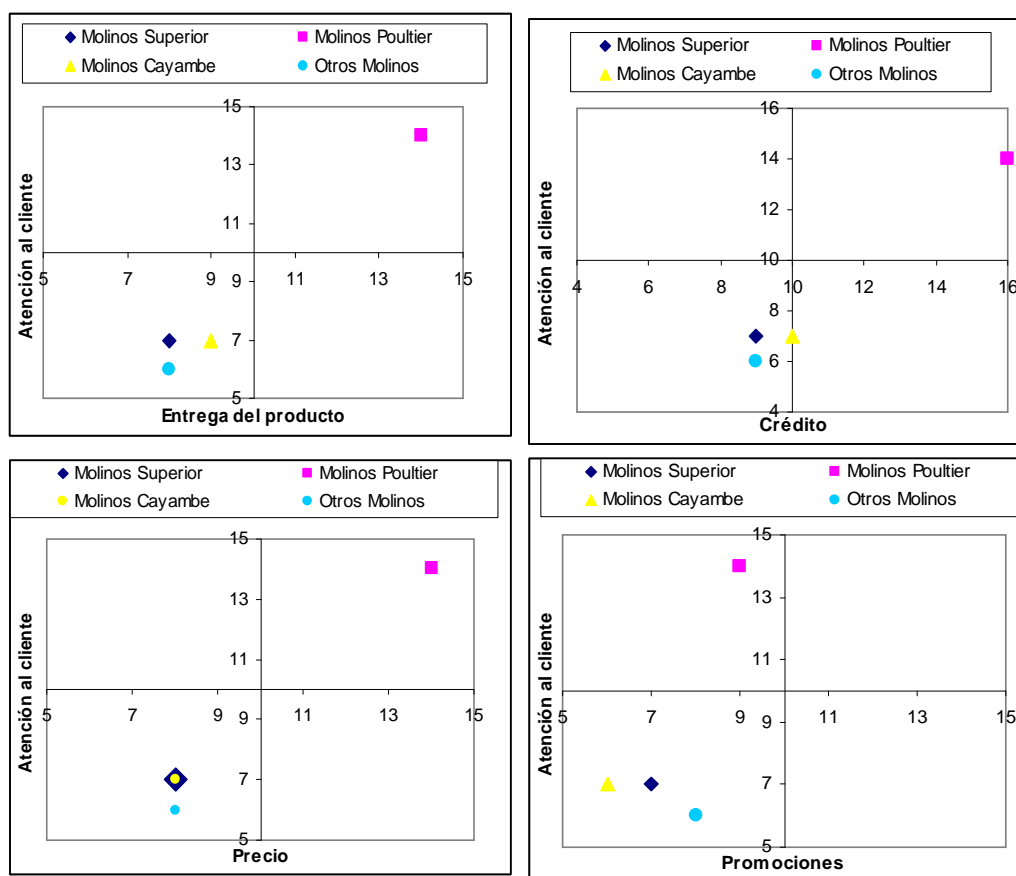


DISTRIBUIDORAS LATACUNGA

	Entrega del producto	Crédito	Precio	Atención al Cliente	Promoción
Molinos Superior	8	9	8	7	7
Molinos Poultier	14	16	14	14	9
Molinos Cayambe	9	10	8	7	6
Otros Molinos	8	9	8	6	6

En este segmento de las distribuidoras en la ciudad de Latacunga, de igual manera que en la ciudad de Quito se puede apreciar que Molinos Poultier se encuentra bien posicionado, sus clientes lo han calificado al máximo en cada uno de sus atributos, marcando un diferencia muy amplia con sus otros competidores, Molinos Superior, Molinos del Cayambe y Otros Molinos como: Molinos La Unión, Molinera Manta y Molinos Tilulúm, que a su vez compiten con diferencias marcadas también, es decir su posicionamiento respecto a los atributos esta marcado.

Figura 4. MAPAS DISTRIBUIDORAS LATACUNGA



Finalmente luego de realizar un detallado análisis de cada uno de los competidores en cada segmento, en base a las percepciones de las personas recabadas a través de la investigación de mercado. Se puede concluir básicamente que en el segmento de las panaderías industriales de Quito Molinos del Ecuador y Molinos Superior representan una fuerte competencia, y con el tiempo Molinera Manta podría llegar a este nivel si mejora sus estrategias. Es necesario entonces recobrar la percepción sobre el producto en este segmento de clientes, puesto que las calificaciones son realmente bajas, se necesitan incentivar mejor al cliente.

En la ciudad de Latacunga la competencia directa es con Molinos Superior, y con una pequeña distancia se encuentran otros molinos como Molinos La Unión, Molinera Manta y Molinos Tilulúm. La percepción no es la más alta en todos los atributos pero si se toman medidas con los panificadores que tienen una buena imagen del producto se puede liderar las calificaciones y posicionarse mejor.

En lo referente a las distribuidoras, tanto para la ciudad de Quito y Latacunga, la empresa se encuentra bien posicionada en la mente de los consumidores, sin embargo la competencia esta acercándose bastante al nivel de la calificaciones otorgadas por los clientes, por cual también se requiere tomar medidas para seguir conservando y mejorando la percepción del producto que tienen los clientes.

2.3 AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

2.3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA

Al sistema de marketing de una empresa también la moldean los factores internos que están bajo el control de la administración.²³

Básicamente el análisis interno es un diagnóstico de la empresa para determinar las fortalezas y debilidades de la misma, así como también busca identificar las ventajas competitivas.

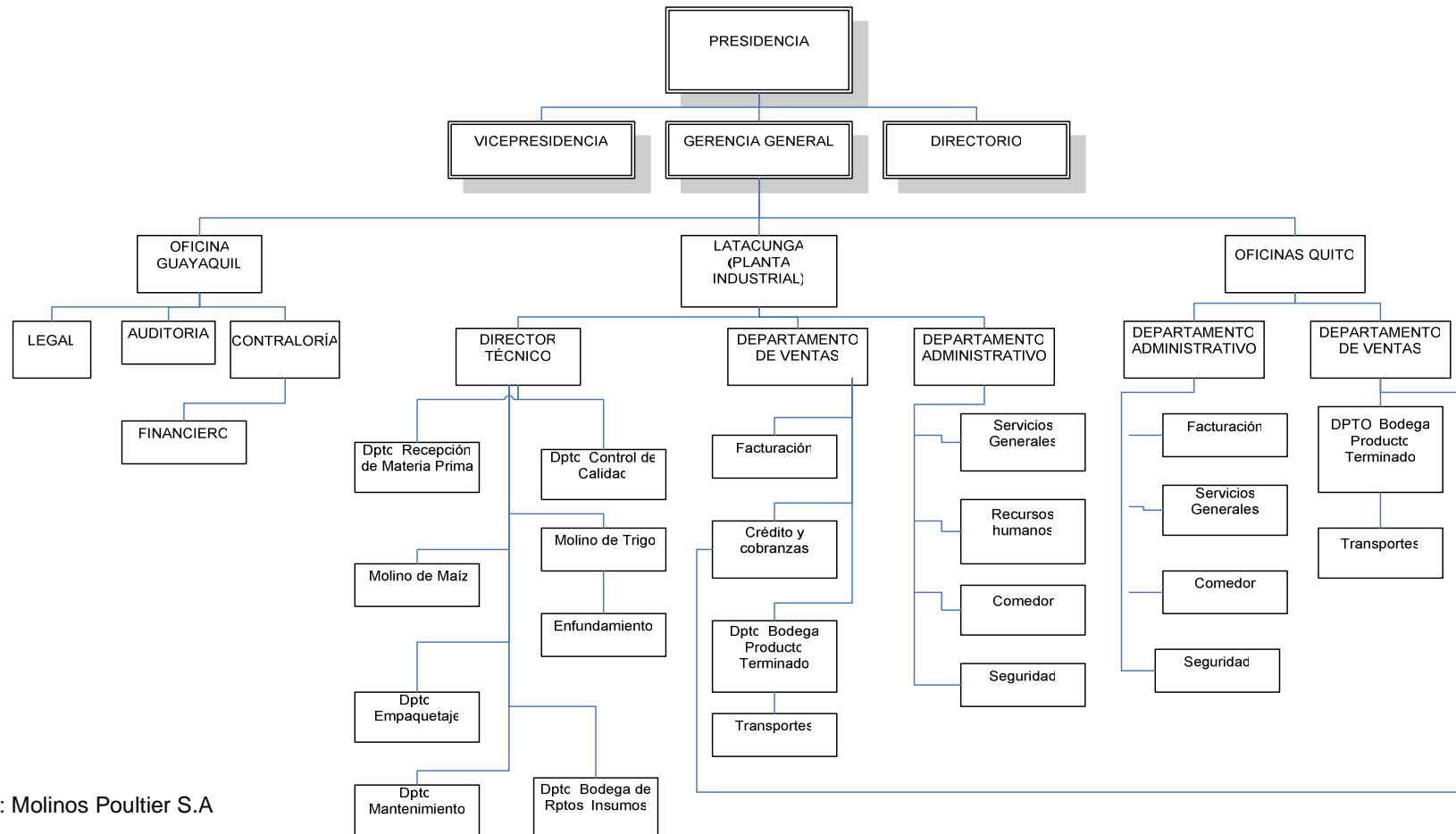
En Molinos Poulter S.A. se realiza el análisis interno para conocer la situación interna, su realidad financiera, administrativa y humana y así determinar las fortalezas que posea para aprovecharlas así como también las debilidades para superarlas.

2.3.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

En el siguiente cuadro se puede observar el organigrama estructural y funcional de la empresa, y a continuación del mismo se detalla brevemente el recurso humano que labora en cada área y sus principales funciones.

23. STANTON, William. "Fundamentos de Marketing", Prentice Hall, 1998.

CUADRO N° 9. ORGANIGRAMA DE MOLINOS POULTIER S.A.



Fuente: Molinos Poulthier S.A
 Elaborado por: Silvia Córdor

2.3.3 SISTEMA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Para realizar un adecuado análisis del recurso humano que trabaja en la empresa, a continuación se presenta una breve descripción del puesto de los trabajadores.

2.3.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN

A cargo de esta importante área de la empresa se encuentra el Ing. Daniel Rivero, que ocupa el puesto de Director Técnico, trabaja con 55 personas a su cargo, en las áreas de Recepción de Materia Prima, Molino de Trigo, Molino de Maíz, Control de Calidad, Mantenimiento, Bodega de Insumos y Materiales y Empaquetaje. Posee experiencia en su trabajo, anteriormente prestaba sus servicios en Molinos del Ecuador.

Su función principal es vigilar el desempeño de todas las actividades operativas de la empresa.

Actualmente se encuentra en la fase inicial de un levantamiento de procesos en el área de laboratorio.

Se considera que la experiencia técnica para el proceso productivo es una fortaleza importante.

2.3.4.1 DE LA CALIDAD DE LA MATERIA PRIMA

En lo referente al trigo, la materia prima es de calidad puesto que es importada de países como Estados Unidos, Canadá y Argentina.

2.3.4.2 DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología que poseen para el proceso, ha sido identificada de nivel medio, el molino es semiautomático, pertenece a la casa Italiana Golfetto, y fue instalado en los años 1981 – 1982. Posee un completo cuadro de control automático de todo el molino. Por ello se considera la tecnología e instalaciones como una fortaleza del molino.

2.3.4.3 DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

El molino tiene la capacidad de molienda de 170 toneladas de trigo por día y 18 toneladas de maíz por día. Se ubica en un quinto lugar de capacidad referente a toda la competencia, por lo tanto se considera como una fortaleza de la empresa.

2.3.4.4 RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA

En ésta área, se controla el estado de llegada de materia prima, tanto trigo como maíz, se realizan los controles respectivos, al peso, análisis de laboratorio, donde se determina: el peso hectolítrico, la humedad e impurezas.

La persona a cargo es el Sr. Gustavo Córdor, posee una experiencia de más de 30 años, conoce perfectamente todo el manejo de las máquinas. Sus principales funciones son:

- Realización de informes contables diarios del ingreso de materia prima a los silos de almacenamiento, así como los egresos a los silos de molienda.
- Análisis de los parámetros de la materia prima
- En ocasiones Operación de los silos y de la máquina secadora.

A su cargo tiene dos ayudantes, quienes cumplen las funciones de: operatividad de las máquinas, recepción del descargue de maíz y trigo.

2.3.4.5 MOLINO DE MAÍZ

Existen dos encargados de turno, los señores Edgar Flores y Rafael Pazuña, quienes cumplen con las funciones de:

- Encargados del proceso productivo de la Maizabrosa
- Control de los estándares del producto, como el nivel de cáscara y germen.
- Control del sub-producto de maíz
- Operatividad de las máquinas para la producción

A su cargo están dos personas: el laminador y el calderista.

2.3.4.6 MOLINO DE TRIGO

El encargado del molino de trigo es el Sr. Francisco Albán designado como Supervisor de Producción, cuyas funciones principales son:

Supervisión de la producción de harina de trigo y subproductos como afrecho y tercerilla.

Encargado de realizar los reprocesos en caso de haberlos.

Supervisión del personal, trabaja con 15 colaboradores a su cargo, están organizados en tres grupos principales:

Grupo 1 y 2, encargados del proceso mismo de la molienda del trigo (lavador de trigo, ayudante de la tercerilla y encargado de la limpieza del molino) y el Grupo 3 (enfundamiento de harina, afrecho y sub-producto de maíz), encargado del control de los pesos y el enfundamiento.

En esta área, no existe un manual de procedimientos, hace falta más capacitación interna, para que los trabajadores puedan responder pronta y efectivamente ante algún problema.

En cuanto a herramientas, es necesario dotar al departamento de un higrómetro, que permita mejorar el control de la humedad durante todo el proceso.

Un mifa, que es un aparato electrónico mediante el cual se agrega el agua en la primera rotura para el acondicionamiento, hoy en día el proceso es manual, por lo cual no existe una regulación exacta.

A pesar de que el personal de esta área esta comprometida con la empresa, trabajan las 12 horas todos los días en turnos y los fines de semana 18 horas continuas, necesitan mejores incentivos.

También es necesario que se rehabilite el dispensario médico.

2.3.4.7 EMPAQUETAJE

El encargado de ésta área es el Sr. Richard Medrano como Jefe de empaquetaje, entre sus funciones están:

- Coordinar y organizar a la gente del área
- Controlar el estado de las máquinas
- Colabora también controlando el producto terminado que llega a ésta área.
- En base a los pedidos, es el encargado de regular el empaquetaje sea de 1 Kg, ½ Kg.

A su cargo están 9 personas: 7 de ellos son ayudantes de empaquetaje, 1 estibador y 1 operador de máquina.

2.3.4.8 MANTENIMIENTO

A cargo de ésta área se encuentra el Ing. Galo López como Jefe de Mantenimiento: cuyas funciones principales son:

Mantenimiento eléctrico y Mecánico de las máquinas.

Mantenimiento de los Servicios Generales.

Mantenimiento Preventivo y Correctivo.

Reportes y órdenes de trabajo

Cotizaciones para los repuestos

Programaciones diarias de las actividades concernientes a su departamento.

Su trabajo lo realiza en un sistema automatizado.

El proceso normal en el caso de vehículos sería:

- Evaluación del daño
- Llenar el formato establecido para analizar los daños
- De ser aprobado con la representante de la Presidencia, se elabora la orden de trabajo correspondiente.
- En cuanto a las cotizaciones:
 - \$ 300 hasta este monto aprueba el Ing. López
 - \$ 500 para este monto es necesaria la aprobación del Ing. Rivero, para lo cual se necesitan mínimo 3 cotizaciones, además se constituye en un proyecto que también debe ser presentado a gerencia.
 - \$ 8,000.00 si fuere hasta estos montos es necesaria la aprobación de la gerencia y la presidencia.
- La solicitud interna es necesaria, cuando se trabaja con talleres externos.

A su cargo están 11 personas: (4) mecánicos, (3) eléctricos, (1) electromecánico, (1) mecánico automotriz y (2) personas encargadas de servicios generales (albañilería, pintura y carpintería).

2.3.4.9 BODEGA DE REPUESTOS E INSUMOS

A cargo de esta bodega se encuentra el Sr. Edmundo Parra cuyas principales funciones son:

- Ingresos y Egresos de facturas de materiales y Útiles.
- Manejo del Sistema SIAC de inventarios y Kárdex.
- Presentar informes mensuales de inventarios.

A su cargo está una persona como ayudante de bodega, entre sus funciones están: ordenar los productos de materiales, manejo de la bodega de sacos y apoya el proceso de realimentación de la bodega.

2.3.4.10 CONTROL DE CALIDAD

Este departamento esta a cargo del Ing. Eduardo López cuyas funciones se desarrollan principalmente en el laboratorio de la empresa y son:

Harina de Trigo:

- Análisis de la materia prima trigo, donde se determina la humedad, el peso hectolítrico, gluten de trigo, impurezas.
- Cuando se inicia la molienda, el control se realiza durante todo el proceso desde la primera limpia y los parámetros son referentes a la humedad, tamizado, gluten, falling (actividad enzimática de la harina), de igual forma la cantidad de aditivos es controlado por medio del pesaje cada minuto, en base a las normas INEN, y actualmente se ha eliminado totalmente en esta empresa el bromato de potasio calificado como elemento pro-cancerígeno.
- En cuanto a los sub-productos (tercerilla y afrecho), se controla el tamizado.

- Además se realizan pruebas de panificación para controlar el producto final harina, miden la leudación, el rendimiento.
- Se controla el reproceso de la harina, que por lo general proviene de reclamos por sacos rotos.

Harina de maíz:

- Análisis de la materia prima maíz, tanto características químicas como la humedad, así como características físicas, la coloración.
- Desde el inicio de la molienda, de igual forma se controla todo el proceso, la humedad. Por otro lado se controla el grado de cocción, así como el tamizado, ceniza, aflatoxina.
- Una característica importante en este producto es que no posee ningún tipo de aditivos, y tiene una duración de un año.
- También se controla el subproducto de maíz.

Si se incrementara la producción de esta harina se obtendría suficiente germen de maíz para sustraer aceite, por el momento no es tan rentable puesto que la producción es baja y no compensaría la inversión en producir dicho producto.

A su cargo también están 4 personas como ayudantes de laboratorio, cuyas funciones principalmente son de apoyo al departamento de laboratorio en los análisis. También se encuentra el Técnico Panificador cuyas funciones son: visitar a los clientes y brindar asesoramiento técnico, y su trabajo en planta es velar por que el producto terminado se encuentre bajo los mejores estándares de calidad.

Es una fortaleza destacada que exista un técnico panificador de planta para proporcionar un servicio adicional al cliente.

En este departamento se ha destacado que los residuos no producen contaminación ambiental, por lo cual se considera como una fortaleza.

2.3.5 ÁREA DE VENTAS

La Sra. Margarita Iturralde, ocupa el cargo de Asistente de Gerencia, y directamente esta encargada también de las Ventas de la empresa, sus funciones son todas las relacionadas con dicha área.

Una de las estrategias que utiliza es mantener buenas relaciones comerciales con el cliente, es decir son relaciones que trascienden el ámbito profesional, se ha creado un clima de amabilidad y de amistad con el cliente de tal manera que este departamento se preocupa por los problemas del cliente.

A su cargo se encuentran áreas como:

Caja –Cartera, Sra. Carmen Salgado, sus funciones son las referentes a pagos al personal principalmente.

Facturadora, Srta. Mary Barbosa, sus funciones son las referentes a facturación, archivo, manejo del sistema de ventas (Quito y Guayaquil), manejo de datos estadísticos de ventas.

Jefe de Crédito y Cobranzas, Sra. Patricia Mena y sus principales funciones son: recuperación de cartera, control de cheques, actualización de créditos, trámites respectivos con los abogados, controla las dependencias de Quito y Latacunga, maneja el sistema de crédito y cobranzas, maneja balance de clientes y autorización de créditos.

Vendedores, los Señores César Genovés y Carlos Mayo, cuyas funciones son: atender las ventas, pedidos, cobros directos.

Mantiene una relación de amistad con varios clientes. A pesar de que las ventas se encuentran en un nivel aceptable dada la competencia, es necesario generar incentivos para los clientes, un poco más de propaganda, así como también incentivos para ellos, por lo tanto se considera a la fuerza de ventas como una debilidad puesto que esta limitada por condiciones internas de la empresa.

Recepcionista, Sra. Anita Romero cuyas funciones son: liquidar a los choferes, enviar facturas, informe de teléfonos, envío de bauchers y cheques a Guayaquil y Quito, manejo de devolución de cheques a Quito y Guayaquil, transcripción de proyectos para gerencia.

2.3.5.1 BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO

Esta área esta controlada por el Lcdo. Marco Altamirano como Jefe de Despachos, entre sus funciones principales están:

Organizar, recibir e ingresar producto terminado
Despachar facturas
Organizar la logística de transporte
Manejo de la Bodega de Producto Terminado.

A su cargo están 36 personas, de las cuales:

(1) Ayudante de Despachos, cuyas funciones son: Despacho de vehículos, coordina entrega de producto a los clientes, lleva controles de los tiempos de entrega, entrega vales de combustibles.

(1) operador de báscula, cuyas funciones son: controlar el peso de entrada y salida de vehículos (sea materia prima o producto terminado).

(2) operadores de montacargas, cuyas funciones son: llevar los productos de bodega a vehículos, realizar rumos o apilamiento de productos.

(15) estibadores, (9) choferes, (4) ayudantes de chofer y (4) choferes de trailer.

La logística aplicada es muy buena, por lo cual se considera una fortaleza, sin embargo el transporte se encuentra en un estado obsoleto que no permite la entrega a tiempo del producto y por ello se considera una debilidad.

2.3.6 ADMINISTRACIÓN

El Gerente General, Ing. Patricio Eastman, en la planta industrial de Latacunga tiene directamente relación con los departamentos y personas mencionadas anteriormente, así como también con:

Analista Programador, pertenece a la empresa SISTECOM y sus funciones principales son: Administrar la red, correo interno y externo, verificar el funcionamiento de los sistemas de facturación, báscula, de bodega de insumos y bodega de producto terminado.

Auxiliar de Personal, entre sus funciones están: comunicar novedades de los roles, manejo de la información de horas extras, liquidaciones de compra, comprobantes de retención, valija, archivo, solicitud de vacaciones, permisos, anticipos de caja, guías de trigo, apoya también el control de transportistas, a su cargo se encuentra también el reclutamiento de personal, para lo cual no existe un proceso formalizado y no se realiza una evaluación del desempeño del recurso humano, por lo cual se detectan dos debilidades.

Auxiliar de Compras, sus funciones son todas las referentes a las adquisiciones de materiales y repuestos, así también se desempeña como secretaria de la dirección técnica, y realiza todas las actividades que implica el manejo en los departamentos de esta área.

Contadora Auxiliar, maneja la contabilidad física es decir todos los documentos de ingresos y egresos y los envía a Guayaquil para que sean contabilizados, controla los papeles referentes a la materia prima también, y tiene relación directa con crédito y cobranzas.

Sr. Coordinador de Seguridad Industrial, preservar la seguridad del personal y de los bienes de la empresa, identificación de riesgos de trabajo, dotación de implementos de seguridad personal, inducción sobre la seguridad ante fenómenos naturales, tiene formulado el estatuto interno de seguridad e higiene industrial, esta implementando planes de contingencia, identificando puntos de encuentro, rutas de evacuación y mapas de riesgos.

El personal de Servicios Generales, las principales funciones son de limpieza y de trasladar papeles entre departamentos, así como otras actividades de apoyo que puedan requerir los departamentos.

El gerente de la empresa asume que la empresa tiene experiencia en el negocio, por lo cual se considera una fortaleza, así como también es importante para su imagen que pertenezca al reconocido grupo empresarial Noboa.

2.3.7 ORGANIZACIÓN

2.3.7.1 LIDERAZGO

El liderazgo es ejercido en un nivel medio, debido a que la jerarquía alta es muy amplia e interfiere en varias decisiones, por lo cual aquí se detecta una debilidad.

2.3.7.2 MOTIVACIÓN

La motivación no constituye uno de sus puntos más fuertes, el personal necesita conocer y trabajar en base a una cultura organizacional, por lo cual se considera como una debilidad.

2.3.7.3 PLANIFICACIÓN

La planificación se centraliza en la parte operativa, y en menor nivel en la parte organizacional, dado que el nivel superior se encuentra en Guayaquil, y la

jerarquía es amplia, existen algunas debilidades respecto a la planificación organizacional: como no definir una estructura organizacional, definir una comunicación interna, y aplicar una cultura organizacional adecuada.

2.3.7.4 CAPACITACIÓN

La capacitación al recurso humano se encuentra en un nivel medio, ya que no es preventiva sino que es correctiva, es decir cuando surge realmente la necesidad se toma medidas y con preferencia a la parte técnica, por lo tanto se considera como una debilidad.

Como acotación final, en la empresa no se desarrollan los procesos, por lo cual entre las principales debilidades identificadas referente a este aspecto se encuentran: procesos no definidos ni estructurados, existe una falta de iniciativa para el desarrollo de servicios, no está establecido un sistema de mejoramiento continuo, no se utiliza indicadores del desempeño.

2.3.8 MARKETING MIX ACTUAL

2.3.8.1 PRODUCTO

Productos para el consumidor

Los mercadólogos clasifican estos bienes basándose en la forma en la cual los compran los consumidores. Los productos para el consumidor incluyen productos de conveniencia, productos de compra, productos de especialidad y productos no buscados.²⁴

En el caso de Molinos Poultry, los productos de consumo lo conforman, Harina Lista de 1Kg, 2 Kg, Pura Harina de 1Kg (solo bajo pedido), y Harina Maizabrosa de ½ Kg y 1 Kg.

24. KOTLER, Philip. "Fundamentos de Mercadotecnia". Prentice Hall, 1998

Estos productos son utilizados por los hogares, por las amas de casa principalmente para la realización de diferentes recetas. Estos productos se ubican dentro del grupo productos de conveniencia, puesto que presentan las siguientes características.

Respecto a la conducta de compra del consumidor: La compra es frecuente, poca planificación, poca comparación, el cliente no realiza mayor esfuerzo para la compra. El precio por lo general es bajo, la distribución es amplia, la publicidad es masiva y la promoción de ventas es por cuenta del productor.

Productos Industriales

La distinción entre un producto para el consumidor y un producto industrial se basa en el propósito para el cual se compra el producto. Los tres grupos de productos industriales incluyen materiales y partes, aspectos de capital y suministros y servicios. .(Fundamentos de mercadotecnia, Kotler Philip, pag.242)

Para Molinos Poulter S.A, sus productos industriales son Harina Poulter de 45 y 50 Kg, Harina Espada de Oro de 45 y 50 Kg, ya que son productos demandados por Panaderos Industriales y Artesanales. Según la clasificación se encuentran en el grupo materiales y partes, ya que es un producto procesado.

Los productos de consumo e industriales que ofrece MOPOSA son los siguientes:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. Harina Poulter 50 Kg. | 10. Maíz Listo 50 Kg. |
| 2. Harina Poulter 45 kg. | 11. Maizabrosa 1 Kg. |
| 3. Harina Poulter 9 kg. | 12. Maizabrosa ½ Kg. |
| 4. Harina Poulter 2 Kg. | 13. Subproducto de maíz 45 Kg. |
| 5. Harina Espada de Oro 50 Kg. | 14. Tercerilla 40 Kg. |
| 6. Harina Espada de Oro 45 Kg. | 15. Afrecho 45 Kg. |
| 7. Harina Lista 1 Kg. | 16. Morochillo 50 Kg. |
| 8. Harina Lista ½ Kg. | 17. Afrecho 50 Kg. |
| 9. Maizabrosa 50 Kg. | |

La gama de productos es amplia, y son de buena calidad por lo cual se consideran una fortaleza.

Atributos

Entre los atributos a considerar son: la marca, el envase, etiqueta y servicio de apoyo del producto.

Las marcas que maneja la empresa corresponden al nombre de los productos, Lista, Purarina, Harina Maizabrosa, y Harina Poulter, Harina Espada de Oro, como se puede observar solo uno de subproductos lleva el nombre del fabricante que es Molinos Poulter.

En lo referente al empaque, para el caso de la harina, el empaque no puede ser modificado, ya que el producto destinado a la panificación en presentaciones de 50 Kg y 45 Kg se almacena en sacos de polipropileno, debido a que el producto necesita reposar porque necesita oxidarse, el estimado de vida útil son seis meses en la sierra y 2 meses en la costa. Para las presentaciones de menor volumen como 1 Kg o ½ Kg el empaque son fundas de plástico por esta razón solamente tiene una duración de dos a cuatro meses.

Las etiquetas informan básicamente el nombre del producto, teléfonos, lugar de producción, la cantidad que contiene en Kilogramos, el grupo empresarial al que pertenece, en el caso de la harina de trigo se señala que es fortificada, con vitaminas y finalmente un logo acorde al producto y la marca como se presenta a continuación:



Maizabrosa



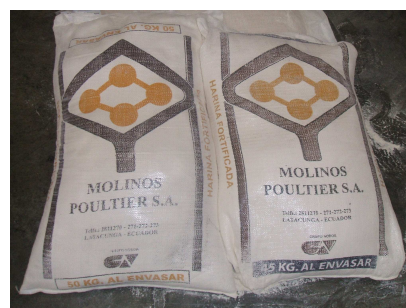
Tercerilla



Harina Espada de Oro



Harina Poulthier



En lo referente al servicio de apoyo del producto, Molinos Poulthier proporciona un asesoramiento técnico totalmente gratuito cuando el cliente lo solicita. Sin embargo no se realiza un seguimiento adecuado por lo cual el control es poco eficiente, y se considera una debilidad para la empresa.

Otro servicio de apoyo que proporciona la empresa es el transporte. Se entrega la harina y subproductos en los lugares de producción de pan o en las bodegas de los clientes. La cobranza es directamente a los clientes.

Forma parte también del servicio de apoyo, la atención de reclamos. Todos los reclamos que se susciten son atendidos. Se realiza un estudio previo en el Departamento técnico, si este determina que el problema es de la empresa, se procede a realizar los correctivos correspondientes, si el problema es del cliente la empresa no se hace responsable.

Afortunadamente los reclamos no son muchos, y los que se dan no son por mala calidad del producto, sino más bien por sacos rotos, debido al manipuleo del producto.

Ciclo de vida del producto

Según el ciclo de vida del producto, los productos de la empresa se encuentran en la siguiente etapa:

Crecimiento: En esta etapa se puede ubicar al producto maizabrosa, puesto que tiene buena aceptación en el mercado, y es posible obtener mejores resultados, con adecuadas estrategias, la competencia todavía no esta muy marcada.

Madurez: En esta etapa esta la harina de trigo, puesto que sus ventas están niveladas y debido a los esfuerzos que realiza la competencia, las ventas incluso han bajado el nivel en determinados períodos.

2.3.8.2 PRECIO

Los precios que mantiene la empresa son muy buenos y competitivos, a continuación se presenta los precios de los principales productos respecto a la competencia.

PRODUCTOS	PRECIOS
Harina Poultier (2 Kg)	1,20
Harina Poultier (9 Kg)	5,00
Harina Poultier (10Kg)	7,00
Harina Poultier (25Kg)	9,00
Harina Poultier (45Kg)	17,50
Harina Poultier (50Kg)	18,00
Espada de Oro (45Kg)	16,50
Espada de Oro (50Kg)	17,00
Afrecho (45 Kg)	7,50
Tercerila(40 Kg)	8,50
Paquetones de 1 Kg (20 fundas por paquete)	20,00
Cajas 1 Kg (exportación)	19,00
Paquetones ½ Kg (20 fundas por paquete)	9,00
Cajas ½ Kg (exportación)	8,00

Productos Principales de la empresa y la competencia

Producto	Molinos Poultier	Molinera Manta (Grupo Moderna)	Molinos Superior	Molinos del Ecuador
Harina de 50 Kg	18,00	19,00	20,00	18,00
<i>Harina de 45 Kg</i>	17,50	18,50	19,00	17,00

Elaborado por: Silvia Córdor

Fuente: Investigación directa

Como se puede apreciar los precios son muy competitivos por lo cual se consideran una fortaleza para la empresa. Estos precios son establecidos por la presidencia de la empresa, previo análisis del mercado.

Los descuentos usualmente se realizan acorde al volumen de compra, y la fidelidad del cliente.

Una vez solicitado el producto, si es cliente nuevo la política es que las tres primeras compras son de contado, dependiendo del tipo de cliente se realiza la nota de venta o la factura correspondiente, el producto se envía en un máximo de 48 horas. Los pagos se realizan en efectivo, tarjeta de crédito,

El crédito depende del monto de compra, según el estado del crédito se procede. Como documentos de respaldo se trabaja con letras de cambio.

En la harina el crédito máximo de días es de 50

En subproductos el máximo de días es de 20

Para prevenir los reclamos, a clientes nuevos por lo general se les da las indicaciones sobre el mantenimiento del producto, por ejemplo:

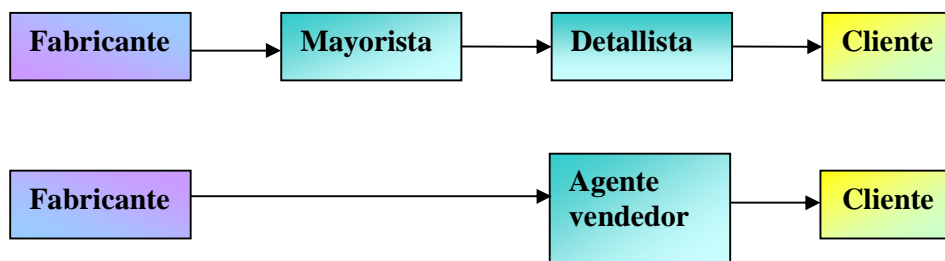
Mantener el producto en lugares secos, sobre paletts.

No ubicar la harina cerca de productos de limpieza, pues puede contagiarse con esos olores, sobre todo en las distribuidoras al por mayor.

Las políticas son consideradas buenas, por lo que reconsideran una fortaleza.

2.3.8.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución que utiliza la empresa dos canales son indirectos y se pueden apreciar a continuación:



El primer canal se describe de la siguiente manera:

Molinos Poulter S.A vende sus productos a los comerciantes mayoristas y algunos minoristas, que conforman principalmente las grandes bodegas de abasto de productos. Estos mayoristas a su vez vendenle producto a detallistas como pequeños negociantes, tiendas medianas y pequeñas, a través de las cuales llega el producto al consumidor final. En el caso de este producto harina, su venta a nivel de detallista por o general se lo realiza en unidades de medida de peso como Kilos, arrobas y libras principalmente.

Para el caso de Maizabrosa, el producto se vende a la Distribuidora DISPACIF (es una empresa distribuidora de productos de consumo masivo) pertenece al Grupo Noboa, y aquí termina la comercialización de la empresa, puesto que no es de interés de la empresa como se venda el producto a las grandes tiendas de abasto, o supermercados principalmente,

así como a las grandes tiendas a nivel internacional, Maizabrosa a través de estos intermediarios internacionales se vende incluso por Internet, e tiendas virtuales como: El Charapa, Antojitos de mi Tierra, Importadora Mayorista Nativo, entre otras.

El segundo canal se describe de la siguiente manera:

Molinos Poulter S.A en su departamento de ventas trabaja con agentes vendedores, quienes realizan la venta directamente a los clientes sean estos usuarios industriales como panaderías o las mismas distribuidoras.

Los mercados que atiende la empresa están ubicados principalmente en la sierra: Latacunga, Ambato, Quito, Ibarra, algunas ciudades del Oriente y en la Costa en Sto. Domingo y Esmeraldas.

Sin embargo debido a que se considera más a los clientes antiguos que a los nuevos, se concluye que existe una centralización de los clientes, por lo cual se considera una debilidad para la empresa.

Funciones de Logística

Procesamiento de pedidos

El proceso que se realiza en la empresa es el siguiente:

- Los clientes se comunican directamente con el departamento de ventas o través de los agentes vendedores.
- Los pedidos son receptados por facturación.
- Los pedidos luego que han sido supervisados por la gerencia de ventas, son enviados a despacho.

- En despacho se contacta al cliente, para coordinar la entrega y se le envía los documentos correspondientes.

En lo referente al almacenamiento, las bodegas de producto se encuentran en la planta industrial y posee también sus propias instalaciones de almacenamiento y distribución en la ciudad de Quito.

En lo referente al inventario, las bodegas siempre se encuentran abastecidas para satisfacer la demanda del cliente.

La empresa posee transporte propio, sin embargo algunas unidades se encuentran en estado obsoleto, lo cual interfiere en los tiempos de entrega, y causa malestar a los clientes. Por tal razón, es necesario subcontratar parte del transporte, de tal manera que se pueda cumplir con los compromisos de entrega.

VENTA AL MAYOREO

Según uno de los canales de distribución, uno de sus componentes son los mayoristas, quienes compran a la fábrica para vender a otros mayoristas, minoristas, y algunos consumidores industriales.

“Entre las principales ventajas de que un cliente sea mayorista es que, vende y promociona mejor los productos, puede realizar un desglose de volumen, se responsabilizan por el almacenamiento, reduciendo así los costos por inventarios para la empresa, además pueden ofrecer mejor servicio de transporte, y al hacerse cargo de la mercancía asumen varios riesgos por daño o robo el producto. Y una de las características más importantes es que proporcionan información de mercado sobre competidores y nuevos productos.”²⁵

25 KOTLER. Philip. “Fundamentos de Mercadotecnia”, Prentice Hall 1.998

Por estas razones es muy importante que la empresa establezca una relación comercial eficiente, de tal manera que se pueda aprovechar todas las ventajas mencionadas.

2.3.8.4 COMUNICACIÓN

En el sistema de comunicación de la empresa se analizará la publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

Publicidad

Considerando que la publicidad es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios, que hace un patrocinador identificado.

No lo consideran muy necesario, puesto que trabajan con clientes antiguos, tienen el respaldo de ser una empresa con trayectoria, aproximadamente 140 años de vida. Debido a ello se considera que existe una debilidad respecto a la promoción y publicidad, pero existe una fortaleza al poseer trayectoria como empresa.

Sin embargo la empresa actúa en este componente de comunicación de una manera indirecta, puesto que los camiones repartidores del producto poseen el logo de la empresa, los teléfonos y la dirección.

Venta Personal

Se define como la presentación personal que hace la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de hacer ventas y desarrollar relaciones con los clientes.²⁶

26 KOTLER. Philip. "Fundamentos de Mercadotecnia", Prentice Hall 1.998

Este es un aspecto muy considerado por Molinos Poulter S.A., puesto que posee agentes vendedores que se encargan de visitar clientes y ofertar los productos, además entre sus metas esta fidelizar clientes y mantener los cupos de compra.

Los vendedores de la empresa poseen experiencia, su trabajo se ve reflejado en las ventas. La fuerza de ventas esta estructurada por territorios, puesto que existe una fuerza de ventas en Quito y otra en Latacunga. El tamaño de la fuerza es apropiado para el número de clientes de la empresa, puesto que existen 4 vendedores para atender aproximadamente a 60 clientes.

En lo referente a la motivación de la fuerza de ventas, se cubren apenas las exigencias básicas, pero su trabajo esta limitado por políticas de la empresa, la reducción de costos a ocasionado esta situación. Los vendedores necesitan que se les proporcione un transporte propio para realizar las visitas a tiempo, e incluso buscar nuevos clientes, necesitan mayores incentivos de tal manera que se encuentren preparados para enfrentar a vendedores audaces de la competencia.

En lo referente a la evaluación, la gerencia de ventas realiza reuniones dos veces por semana para verificar que el proceso de ventas se esta cumpliendo según lo establecido así como también para solucionar los problemas hallados.

El proceso de ventas básicamente contiene los siguientes aspectos: acercamiento al cliente, presentación del producto y cierre de la venta.

Promoción de ventas

Son los incentivos a corto plazo para fomentar la compra o la venta de un producto o un servicio.

En esta parte la empresa, no realiza este tipo de incentivos, más bien prefiere asegurar la lealtad de los clientes a largo plazo, manteniendo buenos precios, crédito y descuentos.

Relaciones públicas

Se define como la creación de relaciones positivas con los diversos públicos de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una “imagen corporativa” positiva y el manejo o la eliminación de rumores, historias y eventos desfavorables.

Las relaciones públicas en la empresa no se realizan, a pesar de que la influencia de los medos debido a las relaciones políticas afectan a la empresa.

2.3.9 ANÁLISIS DE VENTAS

CUADRO N° 10. VENTAS DE MOLINOS POULTIER S.A.

Ventas	2005	2006	% de variación
Maíz y derivados	1.879.584,99	1.994.239,67	5.74%
Trigo y derivados	7.894.647,95	7.183.765,06	- 9.89 %
Total	9.774.232,94	9.178.004,73	- 6.49%

Fuente: Molinos Poulter S.A.

Elaborado por: Silvia Córdor

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, las ventas de maíz y sus derivados incrementaron sus ventas en un 5.74%, caso contrario del trigo y sus derivados que disminuyeron sus ventas en un 9.89 % aproximadamente.

Tomando en cuenta los totales se puede apreciar también que las ventas totales se disminuyeron en un 6.49%.

La mayor parte de las ventas se realiza a Mayoristas y Panaderos, y acorde a los productos se puede determinar que porcentaje representa cada producto en las ventas totales.

Para distribuidoras y panaderías Poulter de 45 Kg. (30.04%), Poulter 50 Kg. (20.56%), Espada de Oro 45 Kg. (9.15%), Espada de Oro 50 Kg. (8.84%), Afrecho 45 Kg. (5.89%), Tercerilla 40 Kg. (5.01%), Paquetones Maizabrosa 1 Kg. (13.95%), Paquetones Maizabrosa ½ Kg. (5.04%)

Para consumidor final Maizabrosa ½ Kg. (6.06%), Maizabrosa 1Kg (5.46%)

2.3.10 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

2.3.10.1 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP

“Por medio de este modelo, una organización clasifica sus UEN (y, en ocasiones, sus productos principales) conforme a dos factores: su participación en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en que funcionan esas UEN. Cuando los factores se dividen simplemente en categorías altas y bajas, se obtienen una rejilla 2 X 2.

Los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades o productos o bien productos muy importantes. Las categorías no sólo difieren en cuanto a la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria, sino también en las necesidades de efectivo y en las estrategias adecuadas.”²⁷

Las UEN identificadas para Molinos Poulter S.A. son:

²⁷ STANTON, William. “Fundamentos de Marketing”. Prentice Hall, 1998.

Harina de trigo para panificadoras.

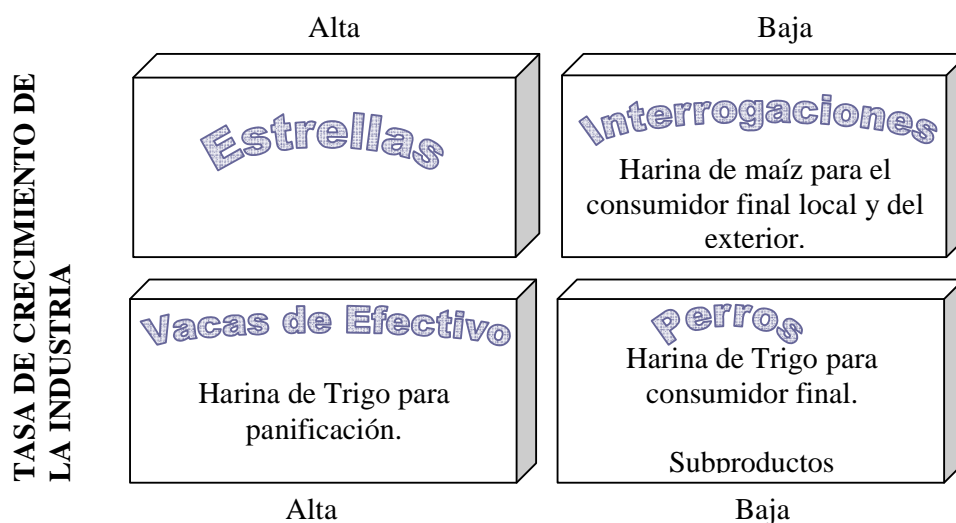
Harina de trigo para consumidor final.

Harina de maíz para el consumidor final local y del exterior.

Subproductos para la crianza de animales.

Una vez identificadas todas las variables, la matriz es la siguiente:

PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA EMPRESA



Estrellas: En esta categoría no se ha detectado ninguna UEN, debido a la situación del sector no existe una tasa alta de crecimiento de la industria para los productos de la empresa, y la tasa de participación en el mercado es buena pero se ve limitada por la amplia competencia.

Vacas de Efectivo: el producto de harina de trigo para las panificadoras, se ubica en esta categoría, puesto que tiene una buena participación en el mercado, a pesar de que la tasa de crecimiento de la industria se encuentra baja y variable, sus costos de marketing son sumamente escasos y esta vaca de efectivo esta siendo ordeñada para poder sostener a los otros productos.

Es una fortaleza que la empresa tenga una buena posición en el mercado.

Interrogaciones: el producto harina de maíz para el consumidor final local y extranjero, esta caracterizado por tener poca participación en el mercado, pero alta tasa de crecimiento en la industria, sobre todo a nivel extranjero. Eligiendo una estrategia adecuada es posible hacer que este producto sea rentable.

Es una fortaleza que la harina de maíz tenga apertura internacional.

Perros: La harina de trigo para el consumidor final, así como los subproductos para la crianza de los animales, presentan baja participación en el mercado, y están operando en una industria con baja tasa de crecimiento.

2.3.11 ÁREA FINANCIERA

La información concerniente a esta área es de carácter confidencial, sin embargo los directivos han accedido a proporcionar determinadas cifras correspondientes a los balances de la empresa, por lo tanto se procede a realizar el análisis financiero de la empresa.

2.3.11.1 INDICADORES FINANCIEROS

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles

internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

2.3.11.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ

A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente.

Razón Corriente: También denominado *relación corriente*, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromiso; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

Razón Corriente = 5'171.683,51 / 2'383.090,55

Razón Corriente = 2,1706

Índice Promedio de la Industria 1.96

Generalmente una relación adecuada genera el valor 1, cuando alcanza un valor más alto se considera mejor, sin embargo cuando el índice es demasiado elevado puede ocultar un manejo inadecuado de activos corrientes, y la empresa puede tener excesos de liquidez poco productivos.

Como se puede apreciar la liquidez de Molinos Poulthier S.A. presenta buenos parámetros en comparación con la industria, por lo cual está en mejor capacidad que otras empresas de la industria, para responder eficientemente frente a sus deudas a corto plazo.

Con esta razón 2.17, podría liquidar el activo corriente a solo el 46.07% del valor en libros y aun liquidar totalmente a los acreedores del pasivo corriente, lo que representa una fortaleza para el molino.

2.3.11.3 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Razón de Endeudamiento = Total Pasivo / Total Activo

Razón de Endeudamiento = 2'691.073,13 / 5'888.000,90

Razón de Endeudamiento = 0.4570

Índice Promedio de la Industria 0.67

Cuando este índice es elevado significa que la empresa depende mucho de sus acreedores y dispone de una capacidad limitada para endeudarse.

A comparación de la Industria Molinos Poulthier presenta un índice muy aceptable, y tiene capacidad para adquirir deudas, y por lo tanto presenta un elevado grado de independencia frente a sus acreedores, lo que representa una fortaleza para la empresa.

Apalancamiento

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

Razón de apalancamiento financiero = Total Activo / Patrimonio

Razón de apalancamiento financiero = 5'888.000,90 / 3'196.927,77

Razón de apalancamiento financiero = 1,84176

Índice Promedio de la Industria 4.09

El índice de la empresa indica que tiene aproximadamente \$1,84 en el total de activos por cada \$1.00 de participación, la comparación indica que Molinos Poulter tiene menor apalancamiento que otras compañías, lo que representa una debilidad para la empresa.

2.3.11.4 RAZONES DE RENTABILIDAD

Rentabilidad neta del activo (Dupont)

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \frac{40.024,96}{9'774.232,94} * \frac{9'774.232.94}{5'888.000,90}$$

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = 0.0041 * 1.6600$$

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = 0.007$$

Índice Promedio de la Industria 0.04

Molinos Poulter presenta una disminución de capacidad para producir utilidades, respecto al índice de la industria, lo que se considera también como una debilidad para la empresa.

Margen Neto

El índice de rentabilidad de ventas muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.

Rentabilidad Neta de Ventas = Utilidad Neta / Ventas

Rentabilidad Neta de Ventas = 40.024,96 / 9'774.232,94

Rentabilidad Neta de Ventas = 0.0041

Índice Promedio de la Industria 0.03

Existe una diferencia marcada entre los índices de la empresa y la industria por lo cual, la empresa esta generando una utilidad menor por producto a comparación de la industria, esto marca una debilidad importante por superar de la empresa.

2.4 ANALISIS FODA

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis **F.O.D.A.**, que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía.

Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen de la evaluación externa.

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.

En síntesis, el análisis FODA es un pilar imprescindible para la formulación del plan de *marketing*. Sin embargo, su correcta utilización requiere contar con la información de base necesaria, así como una exhaustiva revisión -con sentido estratégico- de cada una de las variables que intervienen.

Método utilizado para realizar el análisis FODA.

Primero: Se describió los componentes, subcomponentes y características internas de la empresa respecto a: la organización, el personal, los procesos, la capacidad financiera, la comercialización, el servicio al cliente, producción e industria, la imagen, responsabilidad social, posición en el mercado, transporte. Luego de realizar el análisis respectivo, se clasifican las características como fortalezas o debilidades.

Segundo: Se describió los componentes, subcomponentes y características externos del ambiente respecto a: los competidores existentes, los competidores potenciales, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, las barreras de entrada y salida, el ambiente demográfico, el ambiente económico, el ambiente político –legal, el ambiente sociocultural, el ambiente tecnológico y el ambiente natural. Luego de realizar el análisis respectivo, se clasifican las características como oportunidades o amenazas.

Tercero: Debido a que se hallaron numerosas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se aplicó la Matriz de Holmes, que permite comparar algunos parámetros entre sí para determinar los más importantes, los valores a considerar son: 0, 0.5, 1, de acuerdo a la importancia que tenga cada uno de ellos con respecto a otro. Y finalmente se establece la posición de cada uno de ellos, (Ver Anexo 3A, 3B y 5A, 5B)

Cuarto: Una vez determinadas las posiciones se realizó la matriz EFE y EFI, para ponderar y ubicarlas en la matriz FODA. (Ver Anexos 4 y 6)

CUADRO Nº 11. COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES ANALISIS INTERNO

Componentes	Subcomponentes	Características	F	D
Organización	Estructura Organizacional	Estructura no definida correctamente		✓
	Comunicación Interna	Poco eficiente		✓
	Liderazgo	Poco eficiente		✓
	Experiencia en el negocio	Experiencia amplia	✓	
	Cultura Organizacional	Existe una cultura pero no es aplicada		✓
Personal	Reclutamiento	Proceso formalizado, selección deficiente		✓
	Capacitación	Escasa		✓
	Motivación	Falta de motivación		✓
	Evaluación del desempeño	No se lo realiza		✓
Procesos	Procesos	no definidos ni estructurados		✓
	Desarrollo de servicios	falta de iniciativa		✓
	mejoramiento continuo	no posee este sistema		✓
	Indicadores	no son utilizados		✓
Capacidad Financiera Vs. Industria	Liquidez	muy buena	✓	
	Capacidad de endeudamiento	muy buena	✓	
	Apalancamiento	bajo		✓
	Rentabilidad neta del activo	menor a la industria		✓
	Margen Neto	menor a la industria		✓
Servicio al cliente	Asistencia Técnica	Existe técnico panificador	✓	
	Cobertura	Clientes centralizados		✓
	Seguimiento y control	sistema poco eficiente		✓
	Relaciones comerciales	Se mantienen relaciones que trascienden el ámbito profesional	✓	
Comercialización	Producto	Productos con calidad, dos marcas conocidas en el mercado	✓	
	Precios	Precios dentro del rango medio en relación a la competencia	✓	
	Comunicación	Poca comunicación y promociones no establecidas		✓
	Políticas Comerciales	mantiene políticas buenas	✓	
	Fuerza de Ventas	Esta limitada por condiciones internas		✓
Producción e Infraestructura	Capacidad de producción	muy buena, posibilidad de incremento	✓	
	Dirección Técnica	Experiencia técnica para el proceso productivo	✓	
	Instalaciones	Molino semiautomático	✓	
	Tecnología	De nivel medio	✓	
Imagen y Responsabilidad Social	Es parte de firma líder	Grupo Noboa	✓	
	Tiempo en el mercado	posee tradición mas de 140 años	✓	
	Contaminación ambiental	sus residuos no producen contaminación alguna	✓	
Posición en el mercado	Nacional	Se mantiene en el rango de los tres primeros en la Sierra y en un quinto lugar en la costa	✓	
	Internacional	Maizabrosa tiene apertura internacional	✓	
Transporte	Logística	Muy buena	✓	
	Modernización	Medios de Transporte obsoletos, retardan entrega del producto		✓

CUADRO N° 12, COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES DEL ANALISIS EXTERNO

Componentes	Subcomponentes	Características	O	A
Competidores existentes	Productos de la competencia	Competencia ofrece gama de productos similares		✓
	Calidad de los servicios	Los productos de la competencia son de buena y mejor calidad		✓
	Precios de la competencia	Los precios de la competencia son similares		✓
	Comunicación y promoción	Competencia promociona de mejor manera		✓
	Créditos de la competencia	Ofrecen créditos similares		✓
	Incursión en otros mercados	La competencia esta enfocándose en los pequeños clientes (panaderías artesanales)		✓
	Alianzas Estratégicas	La competencia crece por las alianzas estratégicas con otros competidores y panaderías industriales		✓
Competidores potenciales	Estrategias potenciales	Estrategias innovadoras de nuevos competidores		✓
	Calidad de nuevos productos	Alta calidad de nuevos productos		✓
	Imagen de competidores potenciales	La competencia debe posicionarse en el mercado	✓	
	Capacidad tecnológica	Posiblemente posee más tecnología		✓
Poder Negociador de los Clientes	Capacidad de compra	Amplia capacidad de compra	✓	
	Tamaño de la demanda	Demanda crece paulatinamente	✓	
	Hábitos de consumo	Frecuencia de compra moderada	✓	
	Fidelidad	No son fieles a una marca, varían sus cupos de compra		✓
Poder Negociador de los Proveedores	Poder de Negociación	Alta influencia		✓
	Relación comercial	La relación no es directa		✓
Barreras de Entrada y Salida	Inversión requerida	La inversión requerida es muy alta	✓	
	Requerimientos Tecnológicos	Los requerimientos tecnológicos son elevados	✓	
	Personal especializado	Se requiere personal especializado	✓	
Ambiente Demográfico	Tasa de crecimiento	La tasa de crecimiento poblacional se ubica en un 21.79%	✓	
Ambiente Económico	Inflación (2,87%)	Variación constantes, no permite una predicción correcta de precios		✓
	PIB (1,63)	Indica que el nivel de vida esta mejorando	✓	
	Riesgo país (827)	No existe estabilidad para la inversión extranjera		✓
Ambiente Político Legal	Tratado de Libre Comercio	La no firma del TLC, perjudicaría la industria molinera.		✓
	Ley de propiedad intelectual	Posibilidad de competir en iguales condiciones	✓	
Ambiente Sociocultural	Grado de formación del consumidor	El cliente tiene mayor nivel de información y mayor criterio de selección		✓
Ambiente Tecnológico	Velocidad de cambios tecnológicos	La tecnología para el campo de la Molinería actualmente es muy sofisticado.	✓	
Ambiente Natural	Escasez de las materias primas	Fuertes cambios están afectando la producción mundial de trigo, que afectan los precios		✓

CUADRO N° 13. MATRIZ FODA

FORTALEZAS

F1	La harina de trigo posee una buena posición en el mercado local
F2	Proporciona Excelente Asistencia Técnica

DEBILIDADES

D1	Existe poca comunicación sobre el producto y promociones
D2	Sus medios de transporte son obsoletos interfieren con el proceso de ventas

OPORTUNIDADES

O1	La tasa de crecimiento poblacional es alta	F1: O1	Aprovechar que la harina de trigo posee buena participación en el mercado, para incrementarla dado que la tasa de crecimiento poblacional es alta.	D2:O2	Mejorar los medios de transporte para que no se generen problemas con nuevos antiguos y nuevos clientes que poseen amplia capacidad de compra.
O2	Los clientes tienen amplia capacidad de compra	F2:O2	Aprovechar que la empresa proporciona buena asistencia técnica para captar más clientes dada su capacidad de compra.	D2:03	Mejorar la comunicación y promociones para captar mas clientes dada la tasa de crecimiento de los clientes de nuestros clientes.

AMENAZAS

A1	La competencia realizar alianzas estratégicas, mantiene precios y créditos similares	F1:A1	Aprovechar la posición de la empresa en el mercado, para realizar alianzas estratégicas que contrarresten los efectos de las existentes.	D2:A2	Mejorar los medios de transporte, que intervienen en el proceso de venta, para que se no se aun obstáculo en la formación de alianzas estratégicas.
A2	Cambios climáticos están afectando la producción mundial del trigo	F2:A3	Dada la excelente asistencia técnica que brinda la empresa, captar mas clientes y posicionar este atributo, para así enfrentar la posible competencia de harina a la que se enfrentarían las empresas ante un no acuerdo del TLC.	D1:A3	Mejorar la comunicación y promociones de tal manera que se genere un mayor sentido de fidelidad, ante un posible incremento de precios, por los bruscos cambios climáticos que perjudican la producción de la materia prima.
A3	La no firma del TLC, perjudicará la industria molinera				

CAPITULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La investigación de mercados abarca todas las actividades que permiten a una organización obtener la información que requiere para tomar decisiones sobre su ambiente, su mezcla de marketing y sus clientes actuales o potenciales.

La investigación de mercados es la obtención, interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones, la cual se empleará en todas las fases del proceso estratégico de marketing.”²⁸

3.1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Identificar la posición de la empresa en los mercados de estudio en relación a la competencia existente.

Evaluar en los segmentos establecidos, las características que permitan diseñar una mezcla de marketing correcta para cada uno de ellos.

Determinar la satisfacción del cliente con los productos y servicios de la empresa.

Verificar que existen diferencias en las necesidades y comportamiento de consumo en dos ciudades (Quito y Latacunga), las cuales interfieren en el marketing de la empresa.

28 STANTON, William. “Fundamentos de Marketing”. Prentice Hall, 1998.

3.1.2 MERCADO

Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades de los compradores son diferentes.

3.2 SEGMENTACIÓN

Previo al proceso de segmentación es necesario tomar en cuenta los tipos de mercado en los cuales está actuando la empresa, para poder definir las variables de segmentación de la manera correcta.

La empresa actualmente se encuentra abarcando dos mercados: el de consumo y el industrial, sin embargo no se ha considerado que son mercados con diferencias muy marcadas que necesitan ser atendidos acorde a sus características, entre las principales diferencias tenemos que:

Mercado de consumo	Mercado industrial
El consumidor es una amplia masa de la población.	El consumidor son las empresas productoras.
El que compra estos productos busca una satisfacción propia.	El comprador industrial busca satisfacer los requerimientos de su empresa.
La segmentación geográfica de los mercados es más amplia y diversificada.	La segmentación se concentra principalmente en los puntos donde los productores se encuentren.
El empaque definitivamente influye en la compra del producto.	El empaque no tiene un gran peso en la venta.
La relación entre productor y consumidor es indirecta (unidireccional).	La relación entre productor y cliente es directa (bidireccional); existe contacto directo.
Los canales de distribución son	El número de intermediarios es

muchos y hay bastantes intermediarios.	reducido.
El vendedor no requiere de gran capacitación sobre el manejo del producto.	El vendedor requiere de conocimiento técnico sobre el manejo del producto.
Los productos y servicios satisfacen una gran variedad de necesidades humanas específicamente.	Los productos se adquieren porque se necesitan en el proceso de producción de la empresa.

3.2.1 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN PARA EL MERCADO DE CONSUMIDORES

Los productos a considerar para esta segmentación son: Harina Lista 1 Kg, Harina Lista ½ Kg, Maizabrosa 1 Kg y Maizabrosa ½ Kg, Pura Harina 1 Kg.

3.2.1.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

La subdivisión de los mercados en segmentos con base en su ubicación es una segmentación geográfica, esto se considera debido a que las necesidades del consumidor y la utilización de los productos suelen estar relacionados con una o varias de esas subcategorías.

3.2.1.1.1 Distribución Regional de la Población

Molinos Poulter S.A. tiene por objetivo cubrir con sus productos toda la región Sierra, es así que su planta Industrial esta ubicada en Latacunga y las bodegas en Quito.

Sin embargo los productos se distribuyen a nivel nacional, a través de los supermercados y grandes tiendas al detalle. La comercialización no es directa sino que venden todo el producto a distribuidoras como DISPACIF, quién se encarga de realizar la venta directa.

3.2.1.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Es uno de los criterios más utilizados puesto que por lo general siempre está relacionado con la demanda; entre las principales características están: la edad, el género, la etapa del ciclo de la edad familiar, el ingreso y la escolaridad.

Dada la naturaleza del producto, se puede desprender el análisis de que estas variables no son totalmente aplicables, realmente el poder de compra estaría en las amas de casa, en los hogares que adquieren el producto.

3.2.1.3 PRIMERA VARIABLE

Como primera variable de segmentación se tomará en cuenta el comportamiento del consumidor o tasa de uso. Para ello se tomará en cuenta el porcentaje de participación en las ventas totales de la empresa para los productos respectivos.

**CUADRO Nº 14. PARTICIPACIÓN DE LOS PRODUCTOS EN LAS VENTAS
TOTALES 2005**

Productos	Porcentaje
Poultier 45 Kg.	30.04 %
Poultier 50 Kg.	20.56 %
Paquetones Maizabrosa 1 Kg.	13.95 %
Espada de Oro 45 Kg.	9.15 %
Espada de Oro 50 Kg.	8.84 %
Afrecho 45 Kg.	5.89 %
Paquetones Maizabrosa ½ Kg.	5.04 %
Tercerilla	5.01 %
Subtotal	98.48 %

Elaborado por: Silvia Córdor

Fuente: Molinos Poultier S.A.

Como se puede apreciar en la tabla consta el 98.48 % de las ventas totales, con los productos que se describen. El 1.52 % restante pertenece a productos como: Cajas de exportación Maizabrosa 1Kg y ½ Kg, Harina Lista de 1 Kg y ½ Kg, productos bajo pedido como Poultier 9 Kg, Poultier 10 Kg, Maizabrosa 50 Kg, Maíz Listo 50 Kg, Poultier de 2 Kg.

Como se puede apreciar el segmento que realmente puede generar rentabilidad es el destinado al mercado de usuarios industriales, ya que realizar mayores esfuerzos dirigidos a consumidores finales no representa realmente un mercado muy atractivo; por esta razón para la presente investigación de mercados se tomarán en cuenta los productos Harina Poultier de 45 y 50 Kg, así como Espada de Oro de 45 y 50 Kg.

Los subproductos como Afrecho 45 Kg, Tercerilla 40 Kg y Subproducto de maíz 45 Kg, realmente dependen completamente de la disminución o aumento de la producción de harina, por lo cual no serán tomados en cuenta en el presente estudio.

Por otro lado el porcentaje de Maizabrosa 18.09 % no es nada despreciable, y se puede incrementar en el mercado internacional que tiene una demanda considerable de harina de maíz.

El MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería), y el Proyecto SICA, señalan que dada la potencialidad del mercado colombiano (y venezolano) es posible el procesamiento de harinas de consumo humano, aprovechando las excepcionales cualidades del maíz amarillo ecuatoriano (fresco, cristalino, duro, alto contenido de carotenos), para ese tipo de molienda industrial. Sin embargo la demanda Industrial para harinas de consumo es 12000 TM anuales de un total de 480.000 TM en total.

Tomando en cuenta estas consideraciones sabemos que el mercado al cual se dirigirá la investigación es el mercado industrial, que en el caso específico de Molinos Poultier lo conforman dos segmentos las panaderías industriales y las

distribuidoras.

3.2.1.4 SEGUNDA VARIABLE

Como segunda variable tenemos el aspecto geográfico, se ha considerado la ciudad de Latacunga ya que la planta industrial se encuentra ubicada en esta localidad y la ciudad de Quito ya que en esta ciudad se encuentran establecidas las grandes bodegas de abasto.

3.3 DESCRIPCIÓN DE LOS SEGMENTOS ESTABLECIDOS

3.3.1 SEGMENTO DE LAS PANADERÍAS INDUSTRIALES

Los consumidores que pertenecen a este grupo son quienes producen los distintos productos de panificación, a nivel industrial se toman en cuenta no solo el pan, sino galletas, tostadas, biscochos, pasteles y diferentes bocaditos que se comercializan incluso a través de supermercados y micromercados.

Estos usuarios tienen un conocimiento técnico muy alto ya que analizan principalmente características como: la calidad, el rendimiento del producto, el precio, políticas de compra como crédito y descuentos.

3.3.2 SEGMENTO DE LAS DISTRIBUIDORAS

Los consumidores que pertenecen a este grupo son las bodegas que se encuentran ubicadas en los principales mercados de las dos ciudades, adquieren grandes volúmenes del producto y sus consumidores son panaderías artesanales principalmente, así como tiendas de abasto al detalle, es decir aquellas que venden el producto por cantidades menores al quintal, y llegan a consumidores finales como amas de casa.

3.4 DISEÑO DE LA ENCUESTA

Se realizará dos tipos de formularios, para cada segmento seleccionado, puesto que se necesita determinar con precisión las características y necesidades de cada uno.

3.4.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS PANADERÍAS INDUSTRIALES

Objetivo: Determinar el grado de aceptación de el producto en este segmento, e identificar las necesidades.

CUESTIONARIO PANADERÍAS INDUSTRIALES

Confiamos en la seriedad con que Ud. se dignará responder a la presente encuesta, pues su opinión veraz es muy valiosa para que esta investigación obtenga éxito.

Nombre de la empresa: _____

N° de
encuesta:

Cargo del encuestado: _____

1. De la siguiente lista, seleccione los proveedores de harina de su preferencia.

Formato Quito

- a Molinos del Ecuador b Molinos Superior c Molinos Poultier
d Industrial Molinera e Molinera Manta f Molinos La Unión
g Otro (especifique) _____

Formato Latacunga

- a Molinos Superior b Molinos Poultier c Molino Electromoderno
d Molinos Cayambe e Molinos del Ecuador f Industrial Molinera
g Otro (especifique) _____

2. ¿Cómo conoció Usted el producto que consume?

- a Referencia panaderos del gremio b Visita agente vendedor
c Publicidad d Páginas Amarillas

e Otro (especifique)_____

3. De las siguientes opciones, cuales son las características técnicas que Usted considera para la compra del producto.

a Humedad b Color c Acidez d Contenido en proteínas

e Capacidad de absorción del agua f Grado de granulación

g Capacidad expansiva del gluten h Contenido en grasas

4. Asigne calificación a las siguientes características cualitativas del producto que Usted adquiere.

	Mala	Regular	Buena	Excelente
a <input type="checkbox"/> Calidad	_____	_____	_____	_____
b <input type="checkbox"/> Precio	_____	_____	_____	_____
c <input type="checkbox"/> Presentación	_____	_____	_____	_____

5. Asigne calificación a los siguientes servicios que recibe de sus proveedores.

	Mala	Regular	Buena	Excelente
a <input type="checkbox"/> Entrega del producto	_____	_____	_____	_____
b <input type="checkbox"/> Crédito Otorgado	_____	_____	_____	_____
c <input type="checkbox"/> Asistencia Técnica	_____	_____	_____	_____
d <input type="checkbox"/> Atención al Cliente	_____	_____	_____	_____
e <input type="checkbox"/> Promociones	_____	_____	_____	_____

6. Señale cuales son las principales razones por las cuales Usted cambia de proveedor o cambia el monto de sus cupos.

a No existe constancia en la calidad del producto.

b Los proveedores ofrecen mejores precios y créditos.

c Otro (especifique)_____

7. De la siguiente lista de reclamos seleccione cuales son los mas frecuentes.

- a Retraso en la entrega del producto
- b Niveles altos de humedad en la harina
- c Sacos rotos
- e Otro (especifique)_____

Gracias por su colaboración

3.4.2 CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS DISTRIBUIDORAS

Objetivo: Determinar el grado de aceptación de el producto en este segmento, e identificar las necesidades.

CUESTIONARIO DISTRIBUIDORAS

Confiamos en la seriedad con que Ud. se dignará responder a la presente encuesta, pues su opinión veraz es muy valiosa para que esta investigación obtenga éxito.

Nombre de la empresa: _____

Cargo del encuestado: _____

N° de
encuesta:

1. **Seleccione por favor cuales son las marcas de harina que adquiere Usted para su bodega.**

Formato Quito

- a Molinos Superior b Molinos Poultier c Molinos Royal
d Molinos del Ecuador e Molinera Manta f Molino La Unión
g Otro (especifique) _____

Formato Latacunga

- a Molinos Superior b Molinos Poultier c Molinos Royal
d Molinos Cayambe e Molinera Manta
f Otro (especifique) _____

2. **¿Cómo conoció Usted el producto que consume?**

- a Visita agente vendedor
b Publicidad en vehículos de la empresa
c Páginas Amarillas
d Otro (especifique) _____

3. Asigne calificación a los siguientes servicios que recibe de sus proveedores.

	Mala	Regular	Buena	Excelente
a <input type="checkbox"/> Entrega oportuna	_____	_____	_____	_____
b <input type="checkbox"/> Crédito Otorgado	_____	_____	_____	_____
c <input type="checkbox"/> Precio	_____	_____	_____	_____
d <input type="checkbox"/> Atención al Cliente	_____	_____	_____	_____
e <input type="checkbox"/> Promociones	_____	_____	_____	_____

4. Seleccione cuales son las razones por las cuales Usted deja de adquirir el producto de un proveedor.

- a Retraso en la entrega del producto.
- b Sacos rotos
- c Quejas del producto por parte de los clientes de la bodega.
- d Cambios en los precios y políticas de crédito.

Gracias por su colaboración

3.4.3 DETERMINACION DEL NÚMERO DE ENCUESTAS

3.4.3.1 SEGMENTO PANADERÍAS INDUSTRIALES

Las panaderías industriales que se encuentran Ubicadas en la ciudad de Quito son aproximadamente 40, y en la ciudad de Latacunga lo conforman 7 panaderías.

Dado que el tamaño de población de este segmento es pequeño, se tomará para el presente estudio todas las panaderías, que en estadística se denomina un censo, ya que se toman en cuenta todos los elementos de la población.

3.4.3.2 SEGMENTO DE LAS DISTRIBUIDORAS

El Mercado Mayorista, uno de los mercados de mayor concurrencia por parte de comerciantes alberga en sus instalaciones a 60 bodegas distribuidoras al por mayor de varios productos entre las cuales en 39 de ellas figura la harina de trigo como uno de los más importantes.

De igual manera existen otras distribuidoras que se ubican generalmente alrededor de otros mercados importantes, para dar el abasto a toda la ciudad de Quito, entre los cuales se encuentran: Mercado San Roque, Mercado de Cotocollao, Mercado Central, principalmente.

Estos mercados son lugares estratégicos de consumo en el sur, norte y centro de la ciudad, con lo cual se pretende abarcar datos más precisos para este estudio de mercado.

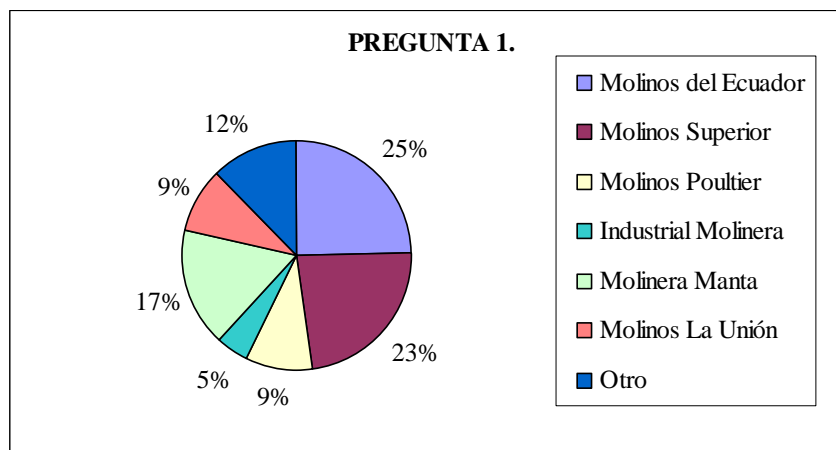
De igual manera que en el anterior segmento la población es realmente pequeña por lo cual se realizará el estudio a las 42 distribuidoras descritas, en la ciudad de Quito, y en la ciudad de Latacunga existen 8 distribuidoras.

3.5 TABULACION DE DATOS

3.5.1 PANADERÍAS INDUSTRIALES – QUITO

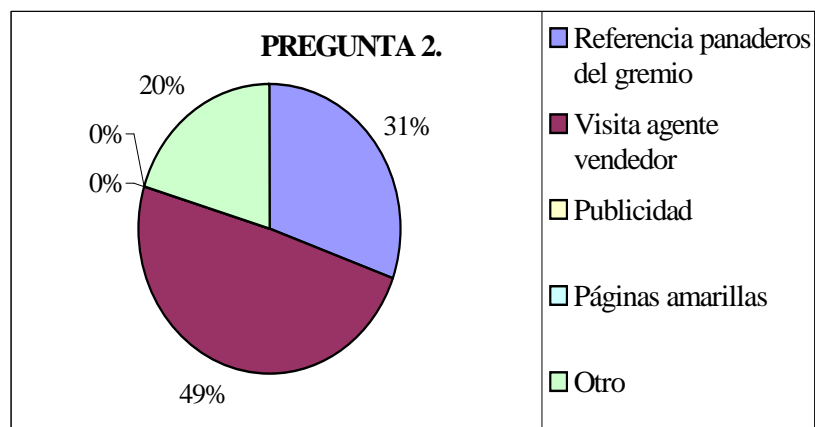
(Ver Anexo 7 A)

1. De la siguiente lista, seleccione los proveedores de harina de su preferencia.

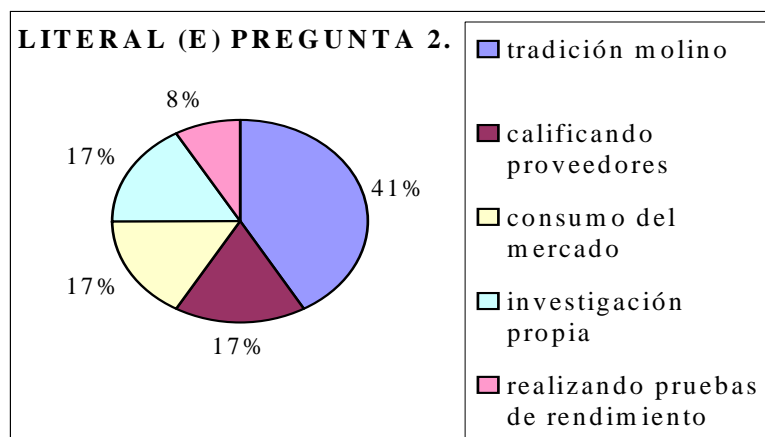


En el gráfico se puede apreciar la posición de la empresa en el mercado de las panaderías industriales. Molinos del Ecuador se ubica en una primera posición con el 25%, seguido por Molinos Superior con el 23%, luego Molinera Manta (17%), y el porcentaje que sigue (12%) corresponde a otros molinos entre los cuales están: Molinos Royal, Molinos El Censo y Molino Electromoderno.

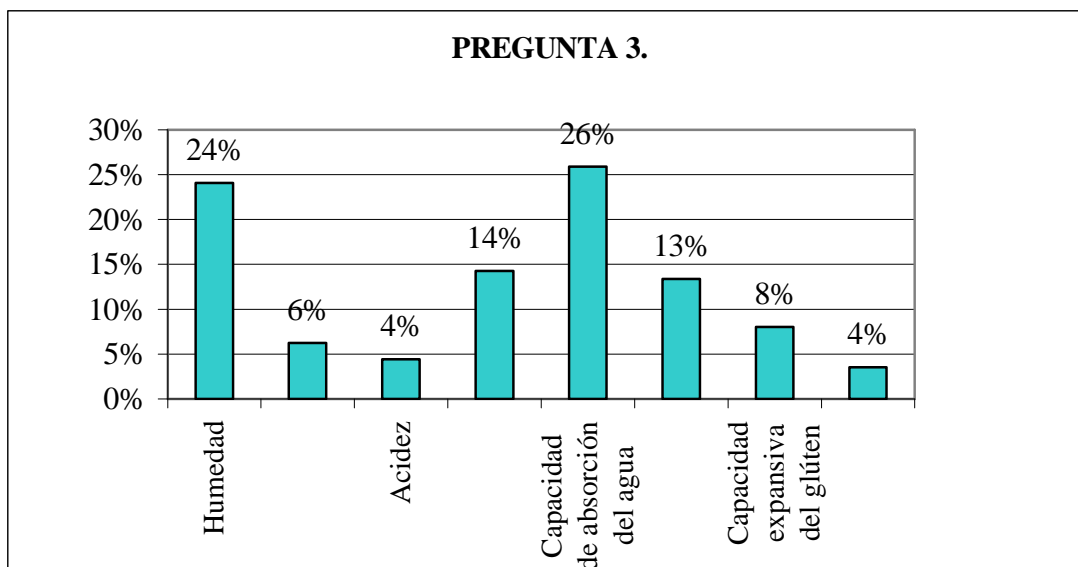
2. ¿Cómo conoció Usted el producto que consume?



En esta pregunta se puede apreciar que el mejor canal de comunicación entre la empresa y el cliente es el agente vendedor con el 49%, seguido de cerca por las referencias de panaderos del gremio con el 31% y luego con el 20% por otras opciones como: tradición del molino, calificando proveedores, por el consumo del mercado, por investigación propia, y realizando pruebas de rendimiento, entre las que destaca la primera opción con un 41%, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

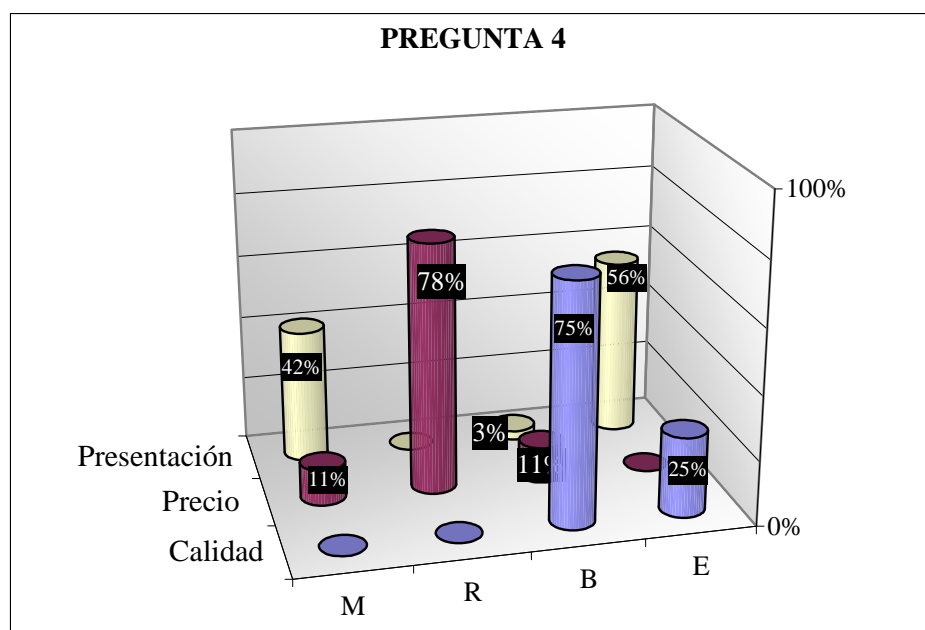


3. De las siguientes opciones, cuales son las características técnicas que Usted considera para la compra del producto.



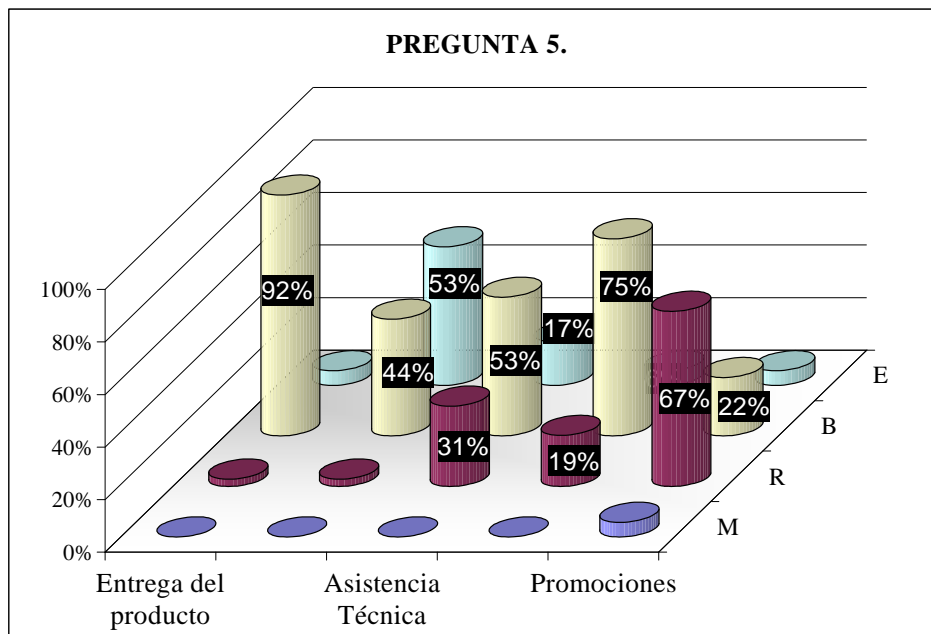
Las características técnicas son factores muy importantes que los panaderos toman en cuenta en el momento de la adquisición del producto, es así que los dos más importantes son la capacidad de absorción del agua con el 26% y la humedad con el 24%, seguidos por el contenido de proteínas (14%) y el grado de granulación.

4. Asigne calificación a las siguientes características cualitativas del producto que Usted adquiere.



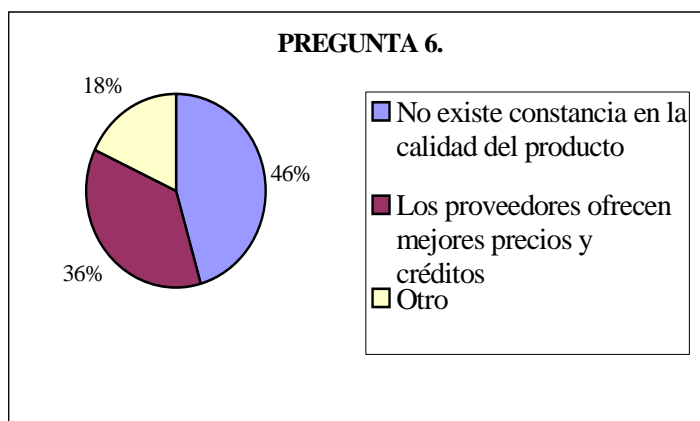
En el gráfico se puede apreciar que la mayoría de encuestados, el 75% considera la calidad de la harina como buena y tan solo un 25% la califica excelente. El precio está considerado como regular con un 78% y entre bueno y malo como el 11%. En lo referente a la presentación existen dos valores muy opuestos el 56% lo considera excelente y el 42% lo considera malo.

5. Asigne calificación a los siguientes servicios que recibe de sus proveedores.



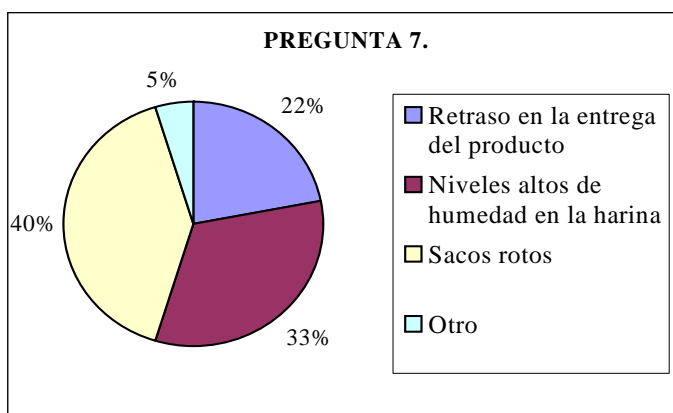
En el gráfico se puede observar la evaluación cualitativa del producto, es así que la entrega del producto se considera buena en el 92%, en cuanto al crédito otorgado se considera bueno con el 44% y excelente con el 53%; la atención al cliente se considera regular con el 31%, buena con el 53% y excelente con el 17%; en cuanto a la atención al cliente se considera buena con el 75% y regular con el 19%; en cuanto a las promociones las consideran regulares con el 67% y buenas con el 22%.

6. Señale cuales son las principales razones por las cuales Usted cambia de proveedor o cambia el monto de sus cupos.



El 46 % de los encuestados , cambia de proveedor o reconsidera el monto de su cupo por que no existe constancia en la calidad del producto, el 36% lo hace por que otros proveedores ofrecen mejores precios y créditos, y el 18% lo hace por otras razones como: bajo rendimiento.

7. De la siguiente lista de reclamos seleccione cuales son los mas frecuentes.

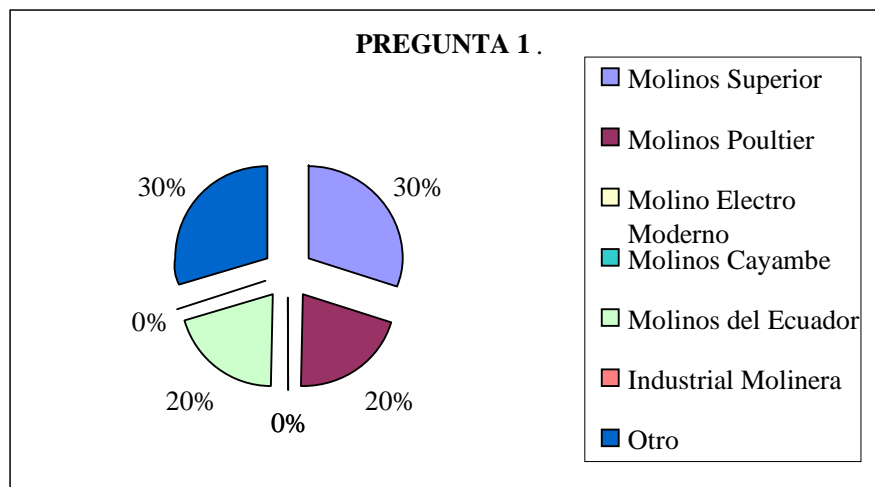


El 40% de los panaderos expresa que los sacos rotos es el mayor problema, seguido por el 33% que se queja por niveles considerables de humedad en la harina, el 22% se queja del retraso en la entrega del producto y el 5% considera otra queja como: peso incompleto.

3.5.2 PANADERÍAS INDUSTRIALES – LATACUNGA

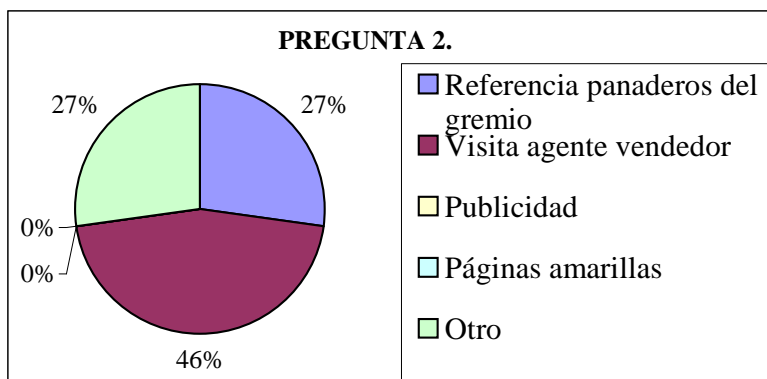
(Ver Anexo 7 B)

1. De la siguiente lista, seleccione los proveedores de harina de su preferencia.



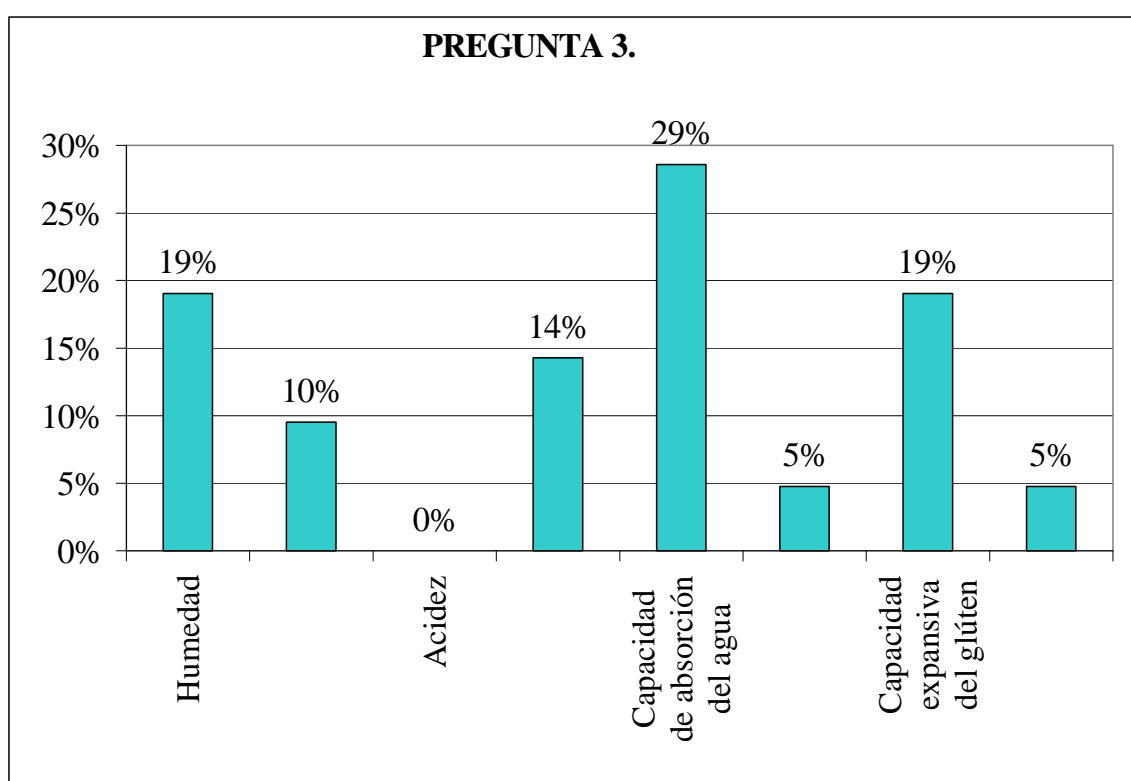
En esta ciudad, Molinos Superior comparte la posición uno con Otros Molinos como: La Unión, Molinera Manta y Tilulum, representando el 30% cada uno, seguido con el 20% por Molinos Poulter que comparte la posición dos con Molinos del Ecuador..

2. ¿Cómo conoció Usted el producto que consume?



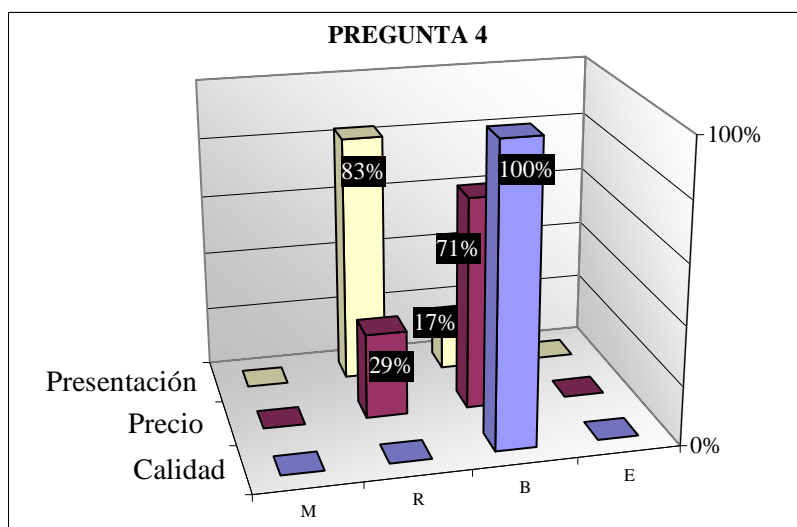
El 46% expresa que el producto lo conoció a través del agente vendedor, seguido por el 27% por referencia de panaderos del gremio y otro 27% se mencionan otras opciones como: tradición del molino y bodegas.

3. De las siguientes opciones, cuales son las características técnicas que Usted considera para la compra del producto.



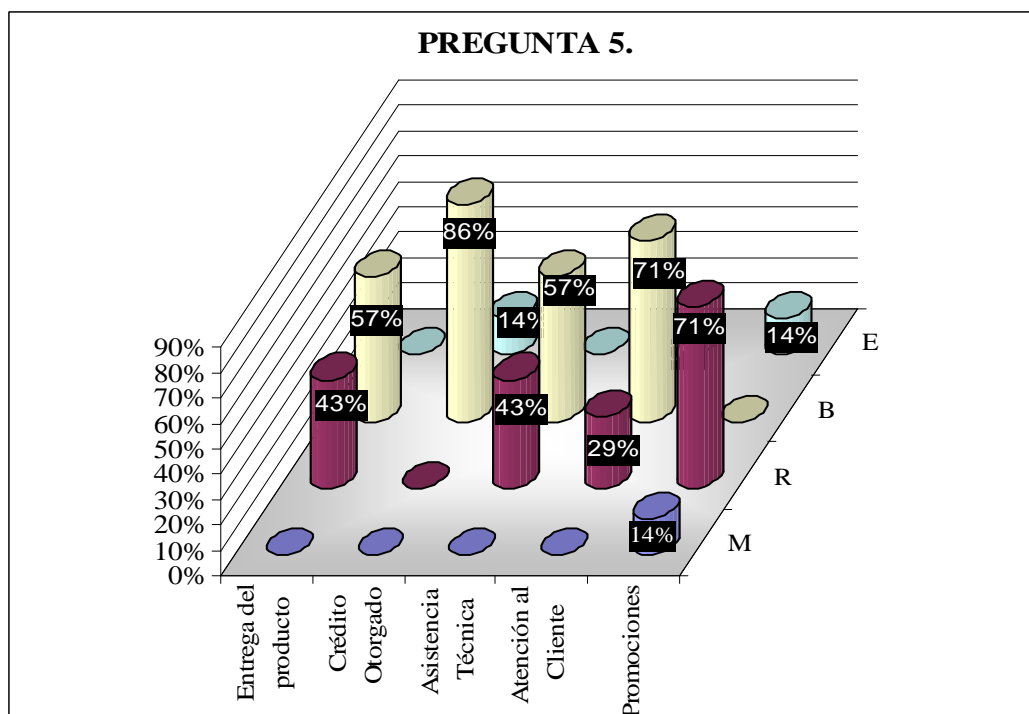
En el gráfico se puede observar que la capacidad de absorción del agua, ocupa el primer lugar con el 29%, seguido en segundo lugar con el 19%, la humedad y la capacidad expansiva del gluten, seguido con el 14% por el contenido de proteínas, luego el 10% por el color, y el 5% por el grado de granulación y el contenido en grasas.

4. Asigne calificación a las siguientes características cualitativas del producto que Usted adquiere.



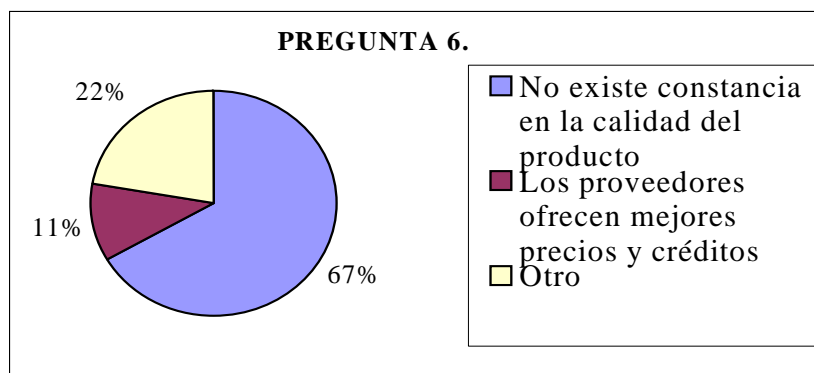
En esta ciudad la calidad ha sido considerada buena en un 100%, en cuanto al precio el 29% es regular y el 71% es bueno, y en lo referente a la presentación se considera que el 17% es buena y el 83% es regular.

5. Asigne calificación a los siguientes servicios que recibe de sus proveedores.



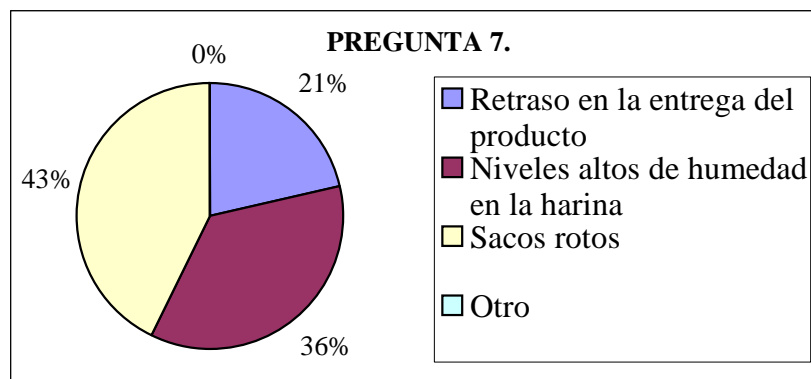
En lo referente a los servicios se tiene lo siguiente: la entrega del producto se considera 43% regular, 57% buena; el crédito otorgado se considera 86% buena y 14% excelente; la asistencia técnica se considera 43% regular, 57% buena; la atención al cliente se calificó 29% regular y 71% buena; las promociones se consideran 14% mala, 71% regular y el 14% excelente.

6. Señale cuales son las principales razones por las cuales Usted cambia de proveedor o cambia el monto de sus cupos.



El 67% expresó que la principal razón es que no existe constancia en el producto, seguido por el 22% por otra opción como bajo rendimiento y finalmente el 11% optó por los proveedores que ofrecen los mejores precios y créditos.

7. De la siguiente lista de reclamos seleccione cuales son los mas frecuentes.

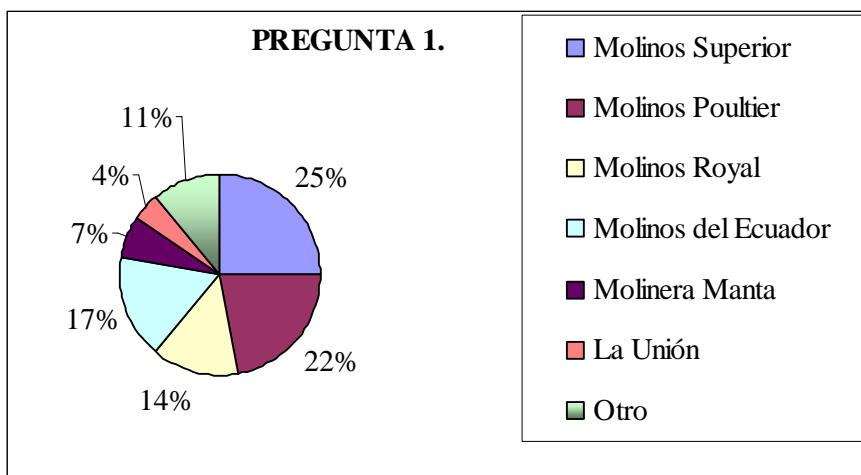


El principal reclamo son los sacos rotos con el 43%, seguido por los niveles altos de humedad en la harina con el 36% y el 21% con el retraso de entrega del producto.

3.5.3 DISTRIBUIDORAS - QUITO

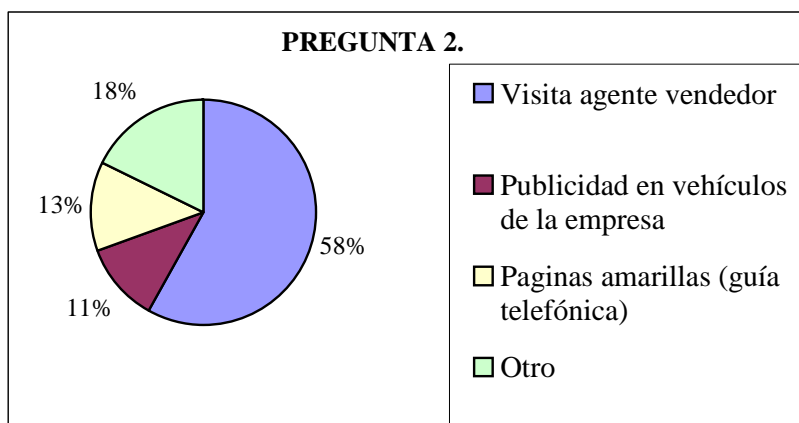
Ver (Anexo 8 A)

1. Seleccione por favor cuales son las marcas de harina que adquiere Usted para su bodega.



Los resultados de esta pregunta son los siguientes: Molinos Superior ocupa el primer lugar con el 25%, seguido por Molinos Poultier con el 22%, luego Molinos del Ecuador con el 17%, Molinos Royal con el 14% y Otros Molinos con el 11% respectivamente, como: Industrial Molinera, Molinos Cayambe, Molino Electromoderno, Molinos San Luis.

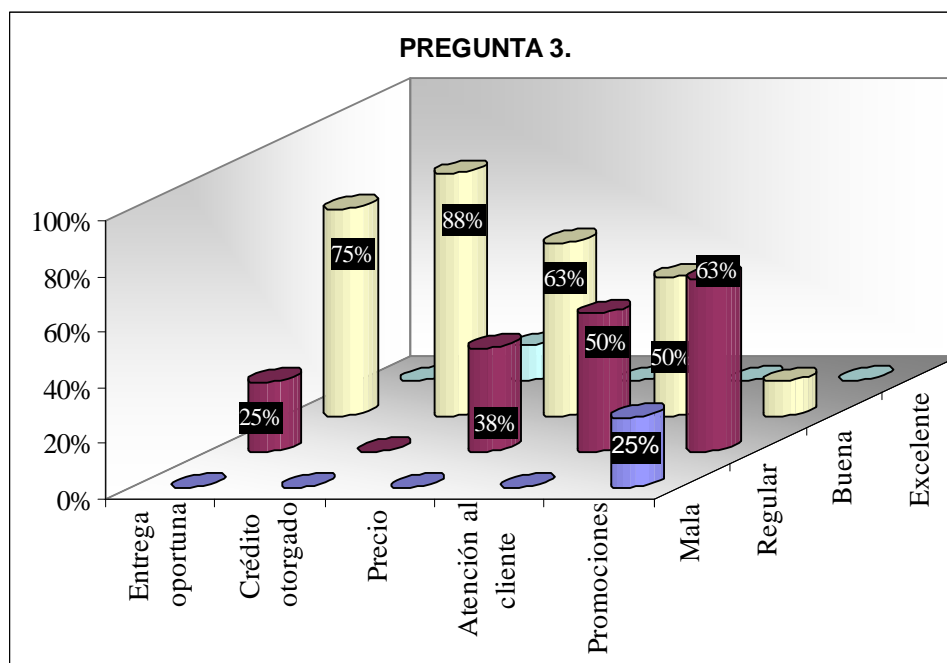
2. ¿Cómo conoció Usted el producto que consume?



La visita del agente vendedor obtuvo el 58%, seguido de otras opciones como: tradición del molino, referencia otra distribuidora y lo que pide el cliente el 18%,

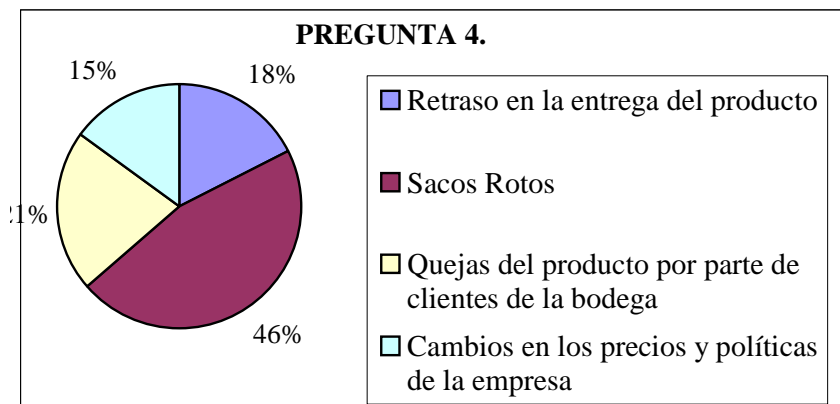
luego por las páginas amarillas el 13% y finalmente por la publicidad en vehículos de la empresa el 11%.

3. Asigne calificación a los siguientes servicios que recibe de sus proveedores.



En lo referente a los servicios se tiene los siguientes resultados: la entrega del producto se considera regular con el 25% y buena con el 75%; el crédito otorgado se considera bueno con el 88% y excelente con el 12%; el precio es regular con el 38% y bueno con el 63%; atención al cliente se considera regular con el 50% y buena con el 50%; las promociones se consideran malas con el 25%, regulares con el 63% y buenas con el 12%.

4. Seleccione cuales son las razones por las cuales Usted deja de adquirir el producto de un proveedor.

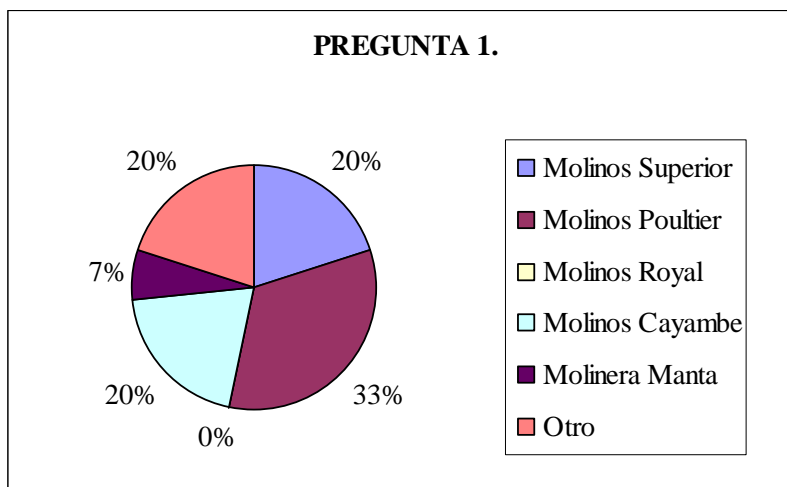


La principal razón con el 46% representa a los sacos rotos, seguido con el 21% por las quejas del producto por parte de clientes de la bodega, luego el 18% lo constituye el retraso en la entrega del producto y finalmente el 15% son los cambios en los precios y políticas de la empresa.

3.5.4 DISTRIBUIDORAS - LATACUNGA

Ver (Anexo 8 B)

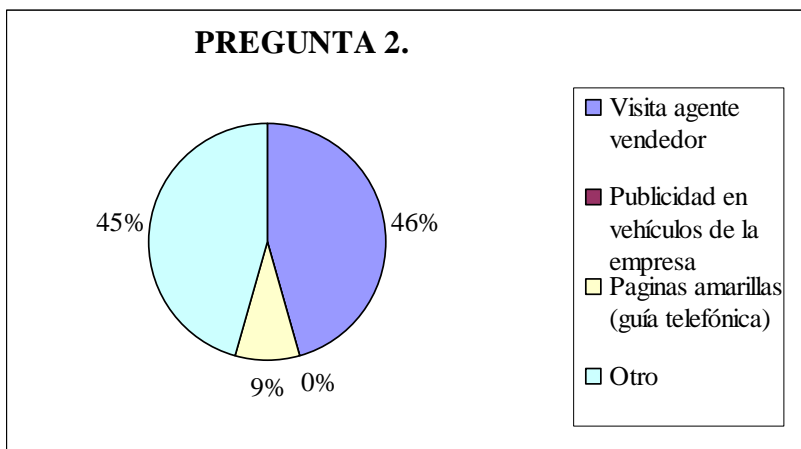
1. Seleccione por favor cuales son las marcas de harina que adquiere Usted para su bodega.



El 33% en primer lugar lo ocupa Molinos Poulter, seguido por el 20% por Molinos

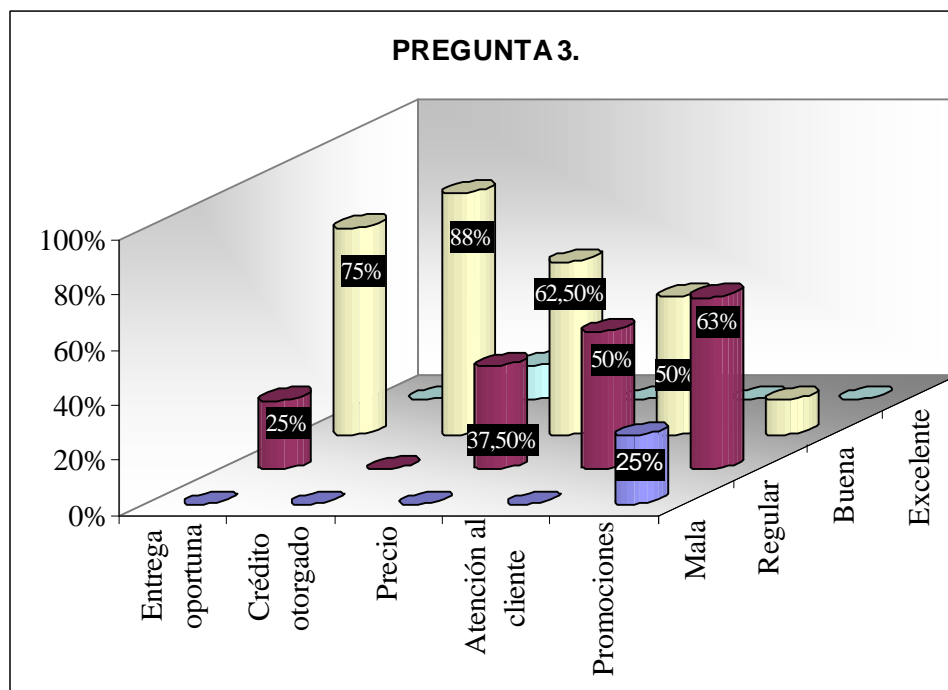
Cayambe, Molinos Superior, y Otros Molinos como: Molinos del Ecuador y Molinos La Unión; el tercer lugar es para Molinera Manta con el 7%.

2. ¿Cómo conoció Usted el producto que consume?



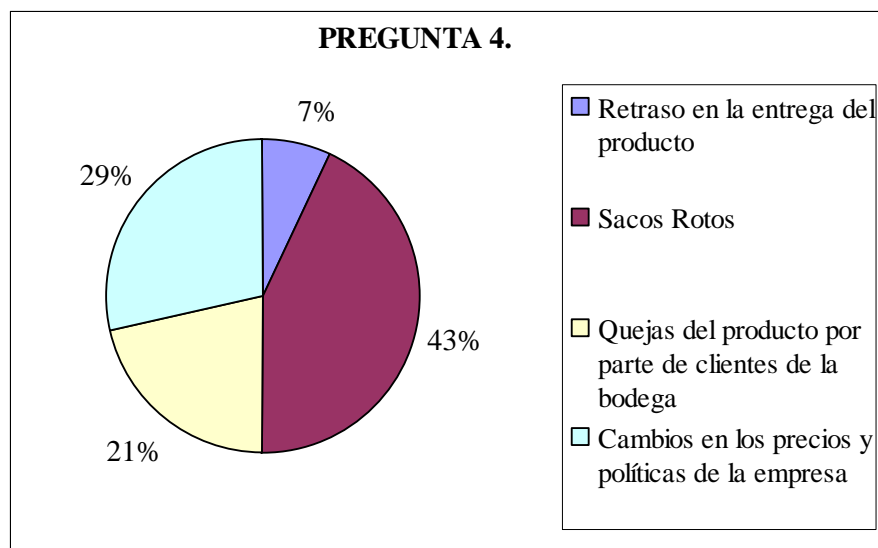
El 46% lo conforma la visita del agente vendedor y seguido muy cerca con el 45% esta otra opción como: tradición del molino, y por último páginas amarillas con el 9%.

3. Asigne calificación a los siguientes servicios que recibe de sus proveedores.



Los resultados de esta pregunta son: la entrega oportuna se calificó como regular con el 25% y como buena con el 75%; el crédito otorgado se calificó como bueno con el 88% y como excelente con el 12%, el precio es regular con un 37.50 % y es bueno con el 62.50 %; la atención al cliente se consideró regular con el 50% y buena también con el 50%; las promociones se consideraron malas con el 25%, regulares con el 63% y buenas con el 12%.

4. Seleccione cuales son las razones por las cuales Usted deja de adquirir el producto de un proveedor.



La principal razón lo constituyen los sacos rotos con el 43%, seguido con el 29% con cambios en los precios y políticas de la empresa y por último con el 7% se encuentra el retraso en la entrega del producto.

3.6 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

3.6.1 PANADERÍAS INDUSTRIALES

La investigación permite concluir que Molinos Poulthier S.A., ocupa un porcentaje pequeño del mercado (9%) en las panaderías industriales, con respecto a la competencia y en Latacunga ocupa el tercer lugar con el 20%.

La principal competencia de la empresa en Quito, y en orden de porcentaje obtenido tenemos: Molinos del Ecuador (25%), Molinos Superior (23%), y Molinera Manta (17%). La principal competencia de la empresa en Latacunga, y en orden de porcentaje obtenido tenemos: Molinos Superior (30%), Molinos del Ecuador (20%), y un 20% adicional que lo comparten Molinos La Unión, Molinera Manta y Molinos Tilulum.

El principal canal de comunicación de la empresa con el cliente en las dos ciudades es el agente vendedor, seguido por referencia de los panaderos del gremio y otras opciones como: la tradición del molino, es decir los años que lleva en el mercado, y entre otras opciones que consideran los clientes son: calificando proveedores y realizando pruebas de rendimiento.

Es importante que la empresa considere cuales son las características técnicas que considera el cliente: la principal es la capacidad de absorción del agua de la harina, seguido por la humedad del producto, contenido de proteínas y capacidad expansiva del gluten.

En Quito las características cualitativas de los productos que consumen de sus actuales proveedores se calificaron así: la calidad se considera buena, el precio regular esta respuesta se da porque se toma como un análisis independiente, ya que el precio y el crédito tiene una relación directa, en lo referente a la presentación se tiene porcentajes altos en la opción mala y la opción excelente, esto se da porque el problema de los sacos rotos que tiene la mayoría de clientes

la asocian con la presentación, y por otro lado dentro de la presentación considera el peso del producto ya que existen sacos de 40 Kg., 45 Kg. y 50 Kg.

En Latacunga las características cualitativas de los productos que consumen de sus actuales proveedores se calificaron así: la calidad se considera simplemente buena, el precio se considera bueno también y la presentación la califican regular porque realmente no la consideran de mayor importancia.

En lo referente a los servicios que reciben las panaderías de sus proveedores actuales, en la ciudad de Quito se puede apreciar que la entrega del producto se considera buena en un porcentaje alto en comparación con Latacunga, lo que indica cuales son los clientes más exigentes. El crédito otorgado, factor considerado decisivo en el momento de compra se considera entre bueno y excelente en las dos ciudades, la asistencia técnica todavía esta entre un margen de regular y bueno, por lo cual es posible mejorar este servicio, en lo referente a la atención al cliente se mantiene en un nivel bueno con un porcentaje aceptable, pero todavía no alcanza el nivel de excelencia, las promociones son consideradas regulares en un alto porcentaje, sin embargo en bajos porcentajes se consideran buenas y excelentes, es decir que algunas empresas están tomando en cuenta este servicio.

La principal razón por la que un cliente cambia de proveedor o reconsidera el monto de sus cupos es cuando determinada marca no presenta una constancia en la calidad del producto, cuando esto sucede se da apertura al cliente a adquirir otro producto, en un porcentaje importante también no se puede dejar de considerar el hecho de que otros proveedores ofrecen mejores precios y créditos, dado que el cliente no le es fiel a una sola marca. Determinado porcentaje menciona que el bajo rendimiento es otra causa misma que está relacionada directamente con la calidad del producto.

Los reclamos del producto es algo que toda empresa intenta disminuir en lo posible, pero es importante conocer cuales son los mas frecuentes y que el cliente considera mas importantes también, el principal reclamo son los sacos rotos y la

humedad en la harina, factores que afectan al cliente y sobre los cuales es necesario tomar medidas.

3.6.2 DISTRIBUIDORAS

La posición de la empresa en el mercado es importante, en este segmento Molinos Poulthier S.A. se encuentra en la segunda posición en Quito y en primer lugar en Latacunga.

La principal competencia en Quito, y en orden de porcentaje obtenido tenemos: es Molinos Superior, Molinos del Ecuador, Molinos Royal, seguido por Otros Molinos como: Industrial Molinera, Molinos Electromoderno, Molinos Cayambe y Molinos San Luis.

La principal competencia en Latacunga lo conforman en igual porcentaje Molinos Superior y Molinos Cayambe, Otros Molinos como: Molinos del Ecuador y Molinos La Unión.

Este segmento optó por expresar que el agente vendedor es el mejor medio de comunicación de los productos que adquiere, esto se da en las dos ciudades, seguidos de otras opciones como: tradición del molino, referencia de otras distribuidoras y por que el cliente lo pide, estas respuestas permiten identificar cuales son los medios en los que tiene que trabajar la empresa para mantener una mejor relación comercial con el cliente.

En lo referente a los servicios que reciben actualmente de los proveedores se puede concluir que la entrega oportuna es considerada buena con un alto porcentaje de respaldo en las dos ciudades, el crédito otorgado se considera bueno también, el precio se encuentra en los rangos regular - bueno, como se explico antes tiene que ver directamente con el crédito, la atención al cliente esta proporcionada entre lo regular y lo bueno, esto se produce porque estos clientes no consideran este servicio como uno de los mas importantes, las promociones se pueden considerar regulares y con un porcentaje alto, incluso hay un

porcentaje que las califica como malas, esto es un indicio de que se requiere trabajar en este servicio.

La principal razón por la que un cliente deja de adquirir el producto son los sacos rotos, otra razón importante es cuando los clientes de la bodega se quejan del producto por diferentes razones, y en menor porcentaje pero no menos importante son los cambios en los precios y políticas de la empresa.

CAPITULO 4: MARKETING ESTRATÉGICO

4.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL

Toda empresa tiene un propósito para alcanzar algo, este propósito varía acorde al entorno interno y externo de la misma.

La misión es una declaración que debe:

Definir como es la organización y como querría llegar a ser.

Diferenciar a una organización de las demás.

Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.

Redactarse en términos claros

Responder a tres interrogantes: ¿A quién satisface? ¿Qué se satisface? ¿Cómo se satisface?

La visión se traduce como una declaración formal de lo que la empresa quiere alcanzar en el largo plazo. Entre sus elementos están: horizonte de tiempo, valores, principios organizacionales, posicionamiento.

La visión y misión deben ser transmitidas a los clientes internos generando un sentido de compromiso, así como a los clientes externos para generar un sentido de fidelidad.

Es así que se sugiere la misión y visión para Molinos Poulter se definen de la siguiente manera:

4.1.1 MISIÓN

“Producimos y comercializamos productos derivados del trigo y el maíz, que satisfacen las necesidades de los clientes que conforman el mercado de la

distribución, panificación y elaboración de productos relacionados, así como aquellos que trabajan en el mercado de la crianza de animales; trabajando diariamente con una cultura organizacional ética y responsable, para llegar a ser los mejores de la industria nacional con proyección internacional, aportando: mayores beneficios para los clientes, rentabilidad justa para los accionistas y oportunidades de desarrollo para los colaboradores.”

4.1.2 VISIÓN

En el año 2010 Molinos Poultry S.A. será una empresa competitiva, líder en el mercado nacional en la fabricación y comercialización de sus productos.

Nos distinguimos por la excelencia de nuestros colaboradores, la calidad de nuestros productos y la eficiencia en los procesos, de tal forma que aseguremos la preferencia de nuestros clientes, el reconocimiento de la comunidad y la generación de valor para nuestros accionistas.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS:

1. Recuperar el 15% de los clientes antiguos de la empresa.
2. Incrementar la participación de mercado en un 7.5 % dentro de los próximos 4 años.
3. Incrementar el nivel de rentabilidad en un 5% respecto los años anteriores.
4. Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados en un 12% respecto al año anterior.
5. Mejorar el nivel de satisfacción del cliente en un 10% respecto al año anterior.
6. Reducir el tiempo de recuperación de cartera.

4.3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

4.3.1 MEJORAR LA EFICIENCIA EMPRESARIAL

La empresa necesita estar preparada para realizar cambios en su gestión, es por ello que es preciso trabajar en el recurso más importante que posee, el recurso humano, un personal comprometido, motivado, capacitado, hace de una organización la empresa que crece y aprende. Entre los principales factores que delinearán esta estrategia están: Cultura empresarial, Clima Organizacional, Comunicación Empresarial, Índices de Gestión, Plan de Medios, Alianzas Estratégicas.

Las estrategias se implementarán mediante la realización de los siguientes proyectos:

4.3.1.1 CULTURA EMPRESARIAL

La empresa actual exige que todos los empleados deben tener una concepción clara de la cultura organizacional y de las creencias, valores y comportamientos de los empleados. La cultura de una organización es la manera como las instituciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, los sistemas de apoyo, recompensas, reconocimientos, sanciones, ascensos, planeación.

Las actividades que se realizarán son las siguientes:

1. Difusión interna de la misión, visión y objetivos de la empresa.
2. Estudio de las creencias, valores y comportamientos de los empleados.
3. Difusión de la filosofía y los proyectos de la empresa.

Los responsables de estas actividades son: Gerencia General y Jefes de Departamentos.

4.3.1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Empresas líderes están caracterizadas porque mantienen un gran ambiente laboral, una satisfacción en el trabajo y una interrelación entre los fines de la organización y los empleados, lo que proporciona una alta pertenencia institucional, por esta razón Molinos Poulter S.A., debe establecer indicadores de gestión para evaluar permanentemente el clima interno y con base en resultados obtenidos, plantear mecanismos para su mejoramiento continuo.

Los responsables de esta tarea son: Gerencia General y Jefes Departamentales.

4.3.1.3 COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

La comunicación empresarial es un factor básico para el cumplimiento de las metas e la organización. Las actividades a realizarse son las siguientes:

1. Identificación de las principales dificultades de comunicación entre la empresa y los trabajadores, entre los departamentos, entre las oficinas y la planta de producción.
2. Planear mecanismos para la integración funcional.

Los responsables son: Gerencia General, Responsable de Recursos Humanos, Jefes de Departamentos.

4.3.1.4 ÍNDICES DE GESTIÓN

El Plan de Marketing para Molinos Poulter S.A. en el período 2008 – 2009, no puede quedarse solo en planes, ya que estos deben ejecutarse y causar el impacto previsto en clientes, proveedores y empleados. Los resultados deben evaluarse y medirse, porque la falta de seguimiento y medición del desempeño organizacional, hace que se pierda credibilidad en las formulaciones estratégicas. Los empleados deben tener una concepción clara de la cultura organizacional, de la misión, visión, objetivos, con miras a tener una cultura distintiva frente a la competencia.

Las actividades para desarrollar índices de gestión son:

1. Identificación de los modelos de evaluación
2. Definición de los índices
3. Plan de evaluación
4. Sistema de capacitación
5. Recolección de información
6. Análisis y presentación de resultados

Los responsables son: Gerencia General y Jefes Departamentales.

4.3.1.5 PLAN DE MEDIOS

En nuestro medio no se ha dado un impulso a campañas publicitarias para este tipo de empresas y los productos que comercializan, sin embargo Molinos Poulter S.A. podría realizar una campaña dando a conocer sobre todo, su imagen como empresa tradicional y los productos que ofrece. El plan de medios, se recomienda realizarlos con publicidad directa a los clientes.

Los responsables son Gerencia General y de Ventas.

4.3.1.6 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Molinos Poulter S.A. debería estudiar la viabilidad de realizar alianzas estratégicas para, integrarse hacia delante y abarcar la última parte de la cadena trigo – harina – pan.

Las alianzas se pueden realizar con clientes de panaderías industriales que han sido fieles clientes de la empresa por años, de esta manera se puede impulsarlas para que diversifiquen incluso sus negocios y así ingresar a otro mercado.

Las actividades a realizar son las siguientes:

1. Estudio de las posibles alianzas.

2. Realización de contactos y elaboración de las propuestas.
3. Estimar el costo.
4. Evaluación del cronograma.

Los responsables del cumplimiento de estas actividades son: Gerencia General y de Ventas.

4.3.2 AMPLIAR LA COBERTURA DE CLIENTES

Toda organización produce y comercializa productos o servicios para satisfacer ciertas necesidades, el éxito de la empresa depende de que conozca exactamente esas necesidades y sobre todo quienes las requieren, los clientes son el principal motor para el desarrollo, crecimiento y permanencia de la organización en el mercado, mientras se abarque la mayor parte del mercado, la empresa es competitiva y se puede posicionar como líder en el mismo.

Entre los principales factores que delinear esta estrategia están: Conseguir nuevos clientes, Conseguir materias primas de mejor calidad, Planes de Volumen de Ventas con clientes claves, Aumentar Ventas con clientes actuales, Fidelización a clientes y consumidores y Planes de contingencia.

4.3.2.1 CONSEGUIR NUEVOS CLIENTES

Dentro del mercado de Harinas para panificación, la cobertura es un factor clave para el posicionamiento y con base en la calidad del producto y la imagen de la marca, es preciso aprovechar estas fortalezas para captar nuevos clientes en las zonas actuales y potenciales.

La estrategia se desarrollará en dos etapas:

La primera, tiene un carácter exploratorio y se realizará en enero de cada año durante la reunión anual del área de ventas, para identificar nuevas zonas y clientes. La segunda será de desarrollo relacionado con los clientes potenciales en cada uno de los sectores y estimando los volúmenes a vender.

Las actividades a considerar son las siguientes:

1. Visitar las zonas e identificar con los supervisores y vendedores los nuevos mercados a cubrir.
2. Programar visitas e identificar clientes potenciales.
3. Cuantificar el potencial de cada sector y estimar el potencial de ventas del producto.
4. Cuantificar a los seis meses el volumen real.

Los responsables de las actividades descritas son los vendedores y la gerente de ventas.

4.3.2.2 CONSEGUIR MATERIAS PRIMAS DE MEJOR CALIDAD

Debido a que el intermediario por así decirlo de la materia prima es Industrial Molinera, y que dicha empresa atiende los pedidos de materia prima, establecer las características de los mismos.

Las actividades a realizar son las siguientes:

1. Identificar nuevas clases de trigo que proporcionen una mejor extracción, se puede realizar un benchmarking a la competencia, o se puede consultar directamente en el Ministerio de Agricultura, quienes poseen esos datos.
2. Una vez establecidas las clases que se requieren, establecer cuales son las características técnicas que las identifican, para incluirlas en el pedido que realiza la dirección técnica.
3. Una vez adquiridas las materias primas realizar las pruebas de rigor en el departamento de calidad, así como las pruebas de molienda y panadería respectivas.
4. Presentar resultados en el plazo máximo de tres meses.

Los responsables de estas actividades son: Técnico Molinero, Jefe de Departamento de Calidad, Técnico Panadero.

4.3.2.3 PLANES DE VOLUMEN DE VENTAS CON CLIENTES CLAVES

La ley de Pareto señala que es indispensable identificar en cada empresa los clientes que adquieren los mayores volúmenes y que en investigaciones realizadas se encontró que el 20% de los esfuerzos, genera el 80% de los resultados. Este aspecto es básico para formular las políticas de promociones porque es un factor multiplicador para la imagen de la empresa. En Molinos Poulter según la Gerente de Ventas, el 30% de los clientes representa aproximadamente el 70% de las ventas. Con esto se pretende fidelizar al cliente mediante la creación de valor agregado para hacer frente a la competencia.

Las actividades a realizar son las siguientes:

1. Creación del plan
2. Identificación de los clientes
3. Presentación del plan a los clientes
4. Seguimiento e identificación del cumplimiento del plan ante los clientes.
5. Entrega de premios

Los responsables de estas actividades son: Gerente de Ventas, vendedores, supervisores.

4.3.2.4 FIDELIZACIÓN A CLIENTES Y CONSUMIDORES

El mercado de harinas es un comercio muy dinámico en donde los clientes cambian de marca frecuentemente por las promociones que se realizan, políticas comerciales y por lo genérico del producto. El proyecto de fidelización se realizará en dos etapas: canales de Mayoristas y panificadoras.

Las actividades a realizar son:

1. Identificación de actividades de asesoría al cliente, evaluación de la visita del vendedor, entrega justo a tiempo, atención y tiempo de respuesta a sugerencias y reclamos.

2. Programa de capacitación
3. Diseño de encuestas
4. Evaluación de actividades
5. Respuesta a las inquietudes planteadas.

Los responsables de las actividades son: Gerencia de Ventas, supervisores, jefe de despachos.

4.3.2.5 PLANES DE CONTINGENCIA

Las contingencias se pueden presentar por tres posibilidades: ventas, paros y escasez de materia prima. Los planes de contingencia en ventas por agresividad de la competencia a los canales de distribución en promociones, se responderá mediante alternativas promocionales planteadas por la Gerencia de Ventas y aprobada por la Gerencia General.

Los planes de contingencia en ventas por previsión de paros y cierres anunciados de carreteras, se responderá surtiendo las bodegas de Quito sobre todo y en Latacunga también. Los responsables son Gerencia de Ventas, la Gerencia General, Encargado de bodegas Quito, Jefes de Bodega y Despachos.

Los planes de contingencia por escasez de materia prima a nivel nacional (fuertes cambios climáticos que están interviniendo en el mercado mundial y traen como consecuencia un incremento en el precio, o variaciones en los acuerdos de la zona franja de precios), son de competencia de la Gerencia General.

4.3.2.6 TRANSPORTE

La responsabilidad que tiene la empresa con el cliente empieza por la puntualidad en la entrega, sin embargo una de las mayores debilidades de logística es el transporte, que presenta varios problemas como retrasos en las entregas del producto. Por ello es importante superar esta debilidad de la empresa; para ello se optará por buscar otra empresa de transportes que permita agilizar el proceso de entregas.

4.3.3 DESARROLLAR INTELIGENCIA COMERCIAL

Ante la marcada competencia, es necesario que la empresa se mantenga informada sobre los avances de las otras empresas, así como los cambios en las necesidades de los clientes, conocer permanentemente el mercado le proporciona una gran ventaja sobre las otras empresas que pertenecen a esta industria, además le permite tomar mejores decisiones. Entre los factores a considerar están: Investigación a Clientes, Investigación a competidores, Investigación de materias primas.

4.3.3.1 INVESTIGACIÓN A CLIENTES

Las empresas que son líderes son las que continuamente conocen las necesidades y expectativas de los clientes, consumidores, proveedores y competidores. Los estudios propuestos para los clientes son: satisfacción en el servicio de la empresa y de la competencia, rentabilidad del sector, hábitos de compra, características socioeconómicas, nivel de fidelidad, posicionamiento de la marca.

Los responsables son: Gerencia General, Gerencia de Ventas y Asesor de Marketing.

4.3.3.2 INVESTIGACIÓN A COMPETIDORES

Los estudios propuestos para los competidores: Molinos del Ecuador, Molinera Manta y Molinos Superior son: capacidad instalada y de producción, desarrollo de productos, sistemas de comercialización, cubrimiento, asesorías prestadas, servicios ofrecidos al cliente, costos de los insumos, sistema de financiación, ubicación geográfica, estructura de mercado.

Los responsables son: Gerencia General y Gerencia de Ventas.

4.3.3.3 INVESTIGACIÓN DE MATERIAS PRIMAS

Debido a que los proveedores de materias primas son casi en un 100% de países extranjeros, y que además mantienen siempre la investigación y desarrollo en sus productos, tendientes siempre a la mejora continua. Es necesario mantenerse informados sobre nuevas variedades de trigo, que aporten en mejor a nivel a la producción, materias primas con óptimas características técnicas como: peso hectolítrico, nivel de impurezas, consistencia adecuada entre otras.

Por otra parte es necesario mantenerse en contacto con ASEMOL (Asociación Nacional de Molineros), ya que la entidad trabaja siempre en pro del mejoramiento productivo, consiguiendo beneficios para todo el gremio.

Los responsables son la Gerencia y la Dirección Técnica.

4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE MARKETING

Los objetivos de marketing de Molinos Poulthier S.A. para el 2008, son los siguientes:

1. Incrementar el cupo de compra en al menos un 10% de los clientes actuales, dentro de los 4 años próximos.
2. Incrementar las ventas de Harina Poulthier en al menos un 10% en las distribuidoras y en las panaderías, dentro de los próximos 4 años.
3. Mejorar los incentivos promocionales a los clientes.
4. Presentar una fuerza de ventas confiable, segura, preparada y que proporcione mejores rendimientos en ventas.
5. Disminuir el nivel de retrasos en los pedidos, en al menos un 10% respecto al año anterior.

6. Disminuir los reclamos por sacos rotos en al menos un 20% respecto al año anterior.

4.5 SELECCIONAR LOS MERCADOS META Y MEDIR LA DEMANDA DE MERCADO

4.5.1 DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

La estrategia aplicada para la empresa, es la estrategia de varios segmentos, donde se han seleccionado el mercado de las distribuidoras y el mercado de las panaderías industriales. Por lo general esta estrategia siempre proporciona mejores volúmenes de ventas.

Por lo tanto se realizará una mezcla promocional para cada segmento.

El segmento de las distribuidoras es muy importante, porque abastece principalmente a las panaderías artesanales, y a la empresa le resulta menos costoso impulsar el producto a través de estos grandes centros de abasto, a diferencia de hacerlo con cada pequeño negocio.

El segmento de las panaderías industriales, es muy importante porque es un segmento que se está desarrollando y tecnificando, por lo tanto requiere una atención especial por parte de los proveedores de harina. Ellos proporcionan volúmenes rentables de venta. Son negocios muy bien establecidos que tienen sus propios mercados por la diversificación de productos; por lo tanto poseen mejor capacidad de compra y pago.

4.5.2 DEMANDA POTENCIAL

Como se señaló anteriormente los segmentos en los cuales la empresa realizará sus esfuerzos de marketing son las distribuidoras y las panificadoras.

En primera instancia se realizará un cálculo global, y luego con los datos obtenidos en la investigación de mercado se asignará los porcentajes correspondientes para cada segmento.

Para realizar esta estimación se tomará en cuenta el porcentaje de incremento de la población. Según datos del INEC, en un período de diez años la tasa anual aproximada de crecimiento de la población de Quito es del 2.7%, dado que el último censo se realizó en el 2001, para el 2006 el crecimiento estimado sería del 13.50%. De igual forma para la ciudad de Latacunga la tasa anual en 10 años aproximadamente es de 1.9%, por lo tanto para el 2007 el crecimiento estimado sería del 9.5%

Por lo tanto si la población en el 2001 en la ciudad de Quito, era de 1'839.853 habitantes, en el 2006 aproximadamente la población sería de 2'088.233. Para la ciudad de Latacunga si la población en el 2001 era de 143.979 habitantes, en el 2006 sería de 157.657.

Según Pulso Ecuador 1.6 panes diarios consume una persona en Ecuador, por lo cual en la Ciudad de Quito la demanda de panes diarios es de 3'341.173; de igual manera si en la ciudad de Latacunga, la demanda sería de 252.251 panes diarios.

Ahora según datos de la industria panadera un saco de harina de 50 Kg produce en promedio 1.450 panes, por lo cual en Quito las panificadoras necesitarían abastecerse de aproximadamente 2304 quintales diarios de 50 Kg, y en Latacunga se necesitarían 174 quintales diarios de 50 Kg.

Las cifras anuales serían para la ciudad de Quito 829.440 quintales de harina de 50 Kg con un precio promedio de \$18, y para la ciudad de Latacunga 62.640 quintales de harina de 50 Kg. con un promedio de \$18.

Según las ventas realizadas en cada ciudad, es posible determinar cuales es participación en los dos mercados.

CUADRO Nº 15. PARTICIPACIÓN DE MOPOSA EN EL MERCADO DE QUITO 2005

Ventas	Ventas Molinos Poultier Quito (quintales)	Ventas Totales en Quito (quintales)	% de Participación	% Demanda por atraer
Producto				
Harina Poultier de 45 y 50 Kg.	257.126	829.440	31 %	69 %

% Quito	<i>% de participación Molinos Poultier Panaderías</i>	<i>% de demanda por atraer Panaderías</i>	<i>% de participación Molinos Poultier Distribuidoras</i>	<i>% de demanda por atraer Distribuidoras</i>
Participación según el estudio de mercado	9 %	49%	22%	20%

CUADRO Nº 16. PARTICIPACIÓN DE MOPOSA EN EL MERCADO DE LATACUNGA 2005

Ventas	Ventas Molinos Poultier Latacunga (quintales)	Ventas Totales en Latacunga (quintales)	% de Participación	% Demanda por atraer
Producto				
Harina Poultier de 45 y 50 Kg.	33.199	62.640	53 %	47 %

%Latacunga	<i>% de participación Molinos Poultier Panaderías</i>	<i>% de demanda por atraer Panaderías</i>	<i>% de participación Molinos Poultier Distribuidoras</i>	<i>% de demanda por atraer Distribuidoras</i>
Participación según el estudio de mercado	20%	29.14%	33%	17.86%

4.5.3 PRONÓSTICO DE LA DEMANDA DE MERCADO

Para realizar este pronóstico se tomará en cuenta los datos establecidos para calcular la demanda potencial, es decir el porcentaje de incremento anual de la población, el consumo diario de pan en Ecuador según pulso Ecuador, y el rendimiento de un saco de harina. Así como también la participación de la empresa en los dos mercados. Es necesario considerar que estos porcentajes tienden a bajar si la empresa no toma acciones en el menor tiempo posible, y por ello esto se refleja en la siguiente tabla, que presenta las estimaciones para 5 años.

CUADRO Nº 17. DEMANDA PRONOSTICADA QUITO

Mercado Quito	2007	2008	2009	2010	2011
Datos					
Población estimada	2'137.909	2'195.632	2'237.261	2'286.937	2'336.613
Consumo diario de pan (1.6)	3'420.624	3'513.011	3'579.618	3'659.091	3'738.580
Demanda diaria de quintales 50 Kg	2.359	2.423	2.468,70	2.523,51	2.578,33
Demanda anual estimada de quintales	849.240	872.280	888.732	908.464	928.199

CUADRO Nº 18. DEMANDA PRONOSTICADA LATACUNGA

Mercado Latacunga	2007	2008	2009	2010	2011
Datos					
Población estimada	160.392	163.439	165.863	168.599	171.335
Consumo diario de pan (1.6)	256.628	261.502	265.380	269.758	274.136
Demanda diaria de quintales 50 Kg	177	180	183,02	186,04	189,05
Demanda anual estimada de quintales	63.720	64.800	65.887	66.974	68.058

4.5.4 PRONÓSTICO DE VENTAS

Dado que se conoce cual será la demanda total para los cinco años, y se conoce la participación de la empresa en el mercado, se pueden estimar las ventas de la empresa en las dos ciudades. En estos valores se considera cuales son las variaciones de la participación en el mercado si se realiza el proyecto y si no se lo realiza, para los dos mercados de estudio.

CUADRO Nº 19. PRONÓSTICO DE VENTAS MOPOSA QUITO (en quintales)					
Año	2007	2008	2009	2010	2011
Demanda Total Estimada	849.240	872.280	888.732	908.464	928.199
Participación Esperada sin proyecto	0,30	0,29	0,29	0,28	0,27
Pronóstico Ventas	254.772	252.961	257.732	254.370	250.614
Participación Esperada con proyecto	0,31	0,33	0,35	0,37	0,39
Pronóstico Ventas	263.264	287.852	311.056	336.132	361.998

CUADRO Nº 20. PRONÓSTICO DE VENTAS MOPOSA LATACUNGA (en quintales)					
Año	2007	2008	2009	2010	2011
Demanda Total Estimada	63.720	64.800	65.887	66.496	68.058
Participación Esperada sin proyecto	0,52	0,51	0,51	0,50	0,49
Pronóstico Ventas	33.134	33.048	33.602	33.248	33.348
Participación Esperada con proyecto	0,53	0,55	0,57	0,59	0,61
Pronóstico Ventas	33.772	35.640	37.556	39.233	41.515

4.5.5 OFERTA TOTAL

Según el Director Técnico de la Empresa, Ing. Daniel Rivero, la capacidad instalada para el molino de trigo es de 62.050 toneladas métricas al año, lo cual indica que al año se puede producir 1'241.000 sacos de 50 Kg. si se toma en cuenta los datos de la demanda estimada para las dos ciudades en el año 2011 suman en total 403.513 sacos de 50 Kg, por lo cual solo se estaría utilizando el 32.51% de la capacidad instalada, y en caso de que las proyecciones fuesen más

optimistas, la empresa posee una capacidad adicional para responder a la demanda del mercado.

4.6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

4.6.1 ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS

Estas estrategias serán aplicadas para los dos segmentos: panaderías industriales y distribuidoras, puesto que el producto tiene en su mayor porcentaje el mismo fin comercial.

La harina de trigo se encuentra en una etapa de madurez puesto que sus ventas están niveladas y debido a los esfuerzos que realiza la competencia, las ventas incluso han bajado el nivel en determinados períodos.

Se recomienda ampliar la línea con nuevos modelos, es decir proponer una “versión nueva y mejorada” de la principal marca Harina Poultier.

Esta estrategia requiere necesariamente garantizar la calidad del producto, es decir que la calidad sea constante y no cambie, por que no se estaría asumiendo la responsabilidad de lo que se oferta. Por lo tanto se recomienda considerar el obtener una certificación de calidad como ISO: 9000, ya que ningún competidor de esta industria lo ha realizado, y sería un punto fuerte para diferenciar aún mas el producto.

Estrategias de Marca, Empaque y Etiquetas

La marca se conserva porque ya esta posesionada y solo es una versión mejorada del producto, sin embargo en la etiqueta de Harina Poultier debe resaltar la frase “nueva y mejorada”, que básicamente será un aspecto primordial en el que se basará la publicidad.

4.6.2 PRECIO

Estrategias de Precio

Del análisis del ciclo de vida del producto, se ha decidido mantener los precios, puesto que es muy competitivo y es necesario mantenerlo para captar más clientes.

Las estrategias seleccionadas son descuentos comerciales y descuentos por pronto pago.

Los descuentos comerciales, son reducciones del precio de lista que se ofrecen a los compradores por las funciones de marketing que realizarán.

En el caso de la empresa, estos descuentos serán aplicados a las distribuidoras, puesto que se impulsará la venta del producto a las pequeñas panaderías a través de este canal.

Los descuentos por pronto pago, es una reducción concedida a los clientes por pagar sus facturas dentro de determinado plazo.

Estos descuentos serán aplicados para las panaderías industriales, por cuanto se pretende recuperar cartera en un menor tiempo.

De esta manera se genera un incentivo para los dos segmentos debido a la poca fidelidad que presentan los clientes, se pueda conseguir también un importante aumento de sus cupos normales.

4.6.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución se van a mantener, puesto que generar uno nuevo implicaría contraer nuevos costos, que actualmente asumen las distribuidoras que adquieren los productos. Sin embargo la estrategia se basará en utilizar una

distribución selectiva, se determinarán los distribuidores que representan un volumen rentable y que no representa un riesgo alto de crédito.

De igual manera una estrategia a considerar para los dos segmentos es mejorar el sistema de transporte, así como también disminuir el nivel de reclamos por sacos rotos que tiene que ver directamente con la distribución.

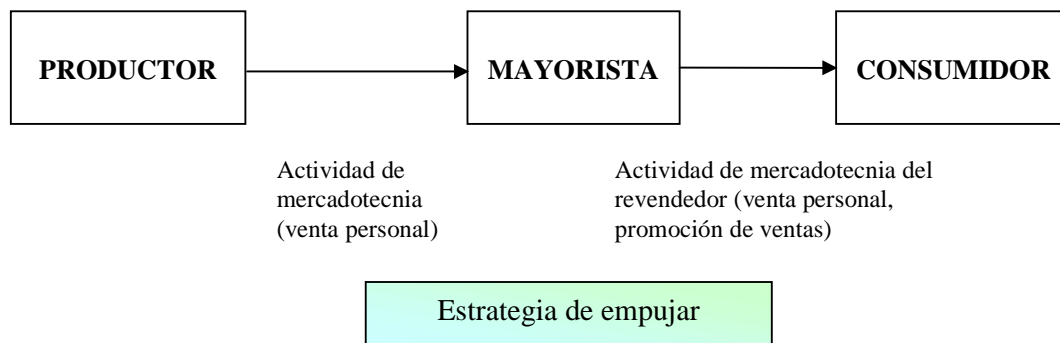
4.6.4 COMUNICACIÓN

Se recomienda a la empresa utilizar la estrategia de empujar, debido a que los productos a considerar son para usuarios industriales e intermediarios.

La estrategia de jalar no se recomienda aplicar por cuanto una promoción a los consumidores finales, implica una alta inversión e incluiría productos que presentan un porcentaje de ventas muy bajo, por lo cual la relación costo beneficio no es aceptable.

Estrategia de Empujar

Es una estrategia de promoción que utiliza la fuerza de ventas y la promoción orientada al consumidor para empujar al producto a lo largo de los canales.



4.6.4.1 PUBLICIDAD

Se elaboraran afiches rotuladores de precios con diseños exclusivos para panaderías y distribuidoras. (Afiches Prototipo Ver Anexo N° 9)

Costos Descripción	Cantidad	P. Unitario	P. Total
Afiche panaderías tamaño A3, papel couche de 150 gr, full color	80	1,35	108.00
Afiche distribuidoras, tamaño A3, papel couche de 200 gr, a color	60	1,50	90,00
Total	110		157,00

Se realizarán camisetas y mandiles para los panaderos.

Costos Descripción	Cantidad	P. Unitario	P. Total
Mandiles de tela, color blanco, con el logo y nombre del molino en la parte superior derecha sobre el bolsillo	50	1-20 (10,500) 21 – 80 (9,50)	\$ 475,00
Camisetas blancas, incluido estampado con el logo y nombre del molino.	30	7,20	\$ 216.00
Gorras con el logo	50	5,60	\$ 280.00
Total			\$ 971.00

Se colocaran vallas en la entrada de las dos ciudades, Quito y Latacunga.

Costos Descripción	Cantidad	P. Unitario	P. Total
Valla publicitaria, de 2m * 4 m	2	\$ 3,500.00	\$7000.00

4.6.4.2 VENTA PERSONAL Y PROMOCIÓN DE VENTAS

Venta Personal

Los vendedores son indispensables, ya que requieren exponer a los clientes industriales las características técnicas del producto, es decir proporcionar información personalizada que no llegaría de la misma forma al realizarlo en una publicidad masiva.²⁹

Promoción de Ventas

La promoción de ventas cubre una extensa variedad de instrumentos de incentivo a corto plazo, como cupones, premios, concursos, rebajas por compra, diseñados para estimular a los consumidores finales y de negocios, al comercio y a la fuerza de ventas de la compañía.³⁰

El objetivo es retener y recompensar a los clientes leales.

Las promociones de ventas casi siempre se utilizan junto con la publicidad o la venta personal.

Se recomienda generar incentivos para los vendedores.

Es necesario incluir en la presentación del producto una demostración técnica, en este caso la persona encargada sería el técnico panificador.

También es necesario realizar un seguimiento al cliente para medir su nivel de satisfacción con el producto.

Es preciso fusionar sus actividades normales con las promociones de ventas.

Para ello se realizaran las siguientes actividades:

29,30 KOTLER. Philip. "Fundamentos de Mercadotecnia", Prentice Hall 1.998

Panaderías (Clientes Nuevos)

Programar visitas a clientes nuevos, con el vendedor y el Técnico Panadero para la realización de ensayos o pruebas con el producto.

Evaluación de la visita, medir resultado de la venta.

Si la venta se concreta, proporcionar al cliente un rotulador de precios para los productos del cliente, dicho afiche deberá contener un diseño exclusivo con el logo y nombre de la empresa, dependiendo del monto obtenido entregar camiseta o mandil, o las dos prendas.

Panaderías (Clientes Antiguos)

Programar visitas del Técnico Panadero para evaluar el desempeño del producto y proporcionar soluciones antes de que el cliente pueda presentar alguna queja, de igual manera entregar mandiles y camisetas. Para cumplir con las promociones, se ofertará un curso de panificación para la panadería que al final del año tenga el mayor volumen de compra.

Distribuidoras

Programar visitas a clientes seleccionados, con el vendedor y el Técnico Panadero para la capacitación respectiva a los dueños de las bodegas, de tal manera que ubiquen el producto Poulter en un lugar privilegiado, se el producto mas recomendado, y de igual manera entregar los afiches rotuladores de precio con las características antes descritas. Además incentivar a través de mínimos rebajas por incremento del monto de cupo actual.

En resumen el Marketing Mix para los dos segmentos es el siguiente:

Segmento	Panaderías Industriales	Distribuidoras
Variables de Marketing		
Producto	Versión Mejorada del Producto	Versión Mejorada del Producto
Precio	Descuento por pronto pago	Descuento Comercial
Plaza / Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar transporte - Mejorar entrega del producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución Selectiva - Mejorar Transporte - Mejorar entrega del producto
Comunicación	<p><u>Publicidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Afiches rotuladores - Camisetas y Mandiles <p><u>Venta Personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnico Panificador para realizar demostración de producto (cliente nuevo) - Técnico Panificador para realizar evaluación del producto (cliente antiguo) <p><u>Promoción de Ventas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 curso de panificación para las empresas con el mayor volumen de compra al final del año. - Vallas publicitarias 	<p><u>Publicidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Afiches rotuladores - Camisetas y Mandiles <p><u>Venta Personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnico Panificador para proporcionar al dueño de la distribuidora datos técnicos básicos del producto para la venta a los clientes. - Agente Vendedor, determinar el lugar de exhibición estratégico para el producto. <p><u>Promoción de Ventas</u></p> <p>Rebajas por volumen de compra adquirido en el primer trimestre del año.</p>

4.7 DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO

“Cuando ya está definido el mercado objetivo y se han establecido los objetivos y las estrategias, hay que posicionar el producto; es decir crear una imagen del producto en la mente de los posibles consumidores que lo haga diferente a los productos de la competencia”.³¹

El posicionamiento estará marcado principalmente por la versión nueva y mejorada del producto, el precio y el crédito, que son factores fundamentales para su competitividad

Además que la harina proporciona las condiciones necesarias para que el cliente pueda hacer diferentes usos de ella, y no necesariamente deba adquirir un tipo de harina para cada producto a realizar, como ofrece la competencia diferentes productos.

4.7.1 POSICIONAMIENTO MEDIANTE LA ADAPTACIÓN

En este método se posiciona el producto adaptando la ventaja diferencial que posee a los deseos y necesidades del mercado objetivo.

La competencia ofrece una gran gama de productos, sin embargo los beneficiarios son las grandes panaderías de nivel industrial, porque se especializan un poco más en sus productos. Pero como se observó en el análisis de mercado las panaderías artesanales proliferan y lo que buscan es disminuir sus costos, y proporcionarles un producto que cubra en al menos un 80% sus necesidades, créditos amplios y buenos precios, puede brindarle a la empresa una buena oportunidad para crecer.

31 HERNANDEZ, Cesáreo. “Plan de Marketing Estratégico”, 1993

El perfil competitivo de la empresa ha sido analizado con diferentes herramientas como: la Matriz de Crecimiento y Participación, el modelo de las 5 fuerzas de Porter, La Matriz de Perfil competitivo, Análisis FODA, y la investigación de mercados se puede concluir que Molinos Poulthier S.A., tiene una buena posición en el mercado, sobre todo de las distribuidoras; en factores como: competitividad de precios, calidad de productos, créditos realizados, funcionalidad del producto, que la hacen diferente de sus principales competidores como: Molinos del Ecuador, Molinos Superior, y Molinera Manta.

Por lo tanto Molinos Poulthier S.A. no solo ofrece productos y servicios de calidad que por tradición mantiene su nombre en el mercado, sino que tiene un interés por apoyar la industria de la panadería tanto artesanal como industrial, proporcionando los mejores créditos y precios del mercado, así como personal especializado que brinda una completa asesoría técnica, satisfaciendo las necesidades de la empresa de nuestros clientes.

4.8 DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN

Las estrategias seleccionadas, se realizarán a través de distintas tácticas que corresponden a las variables del marketing mix como son: producto, precio, distribución y comunicación. A continuación se presentan los planes correspondientes a las variables descritas.

En cada plan se toman las siguientes consideraciones:

1. En la primera columna se presentan los objetivos de marketing a obtener.
2. En la segunda columna se define que tipo de estrategia se ha escogido.
3. En la tercera columna se establecen las tácticas es decir que actividades se van a realizar para aplicar la estrategia.
4. En la cuarta columna se ubican todos los objetivos, y luego se señala que tácticas apoyan a la consecución de cada objetivo.

5. En la quinta columna, se establece como se va a medir que la actividad se haya realizado.
6. En la sexta columna se establece el presupuesto para esa actividad, dependiendo de la intensidad de la actividad este precio se incrementará, estos e reflejará en el balance proyectado.
7. Finalmente en la séptima columna se establece quienes son los responsables de cada actividad.
8. La cronología de las actividades se presenta seguidamente en un diagrama de gantt.

4.8.1 MARKETING MIX

PLAN DE PRODUCTO PARA PANADERIAS Y DISTRIBUIDORAS											
Objetivos	Estrategias de	Tácticas	Objetivos que cumple la táctica						Unidades de Medida	Presupuesto	Responsable
			1	2	3	4	5	6			
1. Incrementar el cupo de compra en al menos un 10% de los clientes actuales. 2. Incrementar las ventas de Harina Poulter en al menos un 10% en las distribuidoras y en las panaderías. 3. Mejorar los incentivos promocionales a los clientes.	PRODUCTO (Versión nueva y mejorada)	Contratar especialista para la realización de las nuevas mezclas de trigo.	x	x					Informe mezclas realizadas	800	Director Técnico
		Realizar pruebas técnicas de panificación (se utiliza de uno a dos quintales para prueba al mes)	x	x					Informe producto Obtenido	-	Técnico Panadero
		Implementar e Implantar las normas ISO 9001:200	x	x	x	x	x	x	Certificación	25.000	Gerente General
4. Presentar una fuerza de ventas confiable, segura, preparada y que proporcione mejores rendimientos en ventas.											
5. Disminuir el nivel de retrasos en los pedidos, en al menos un 10% respecto al año anterior.	ETIQUETA	Contratar diseñador y elegir el nuevo diseño de empaque, demás publicidad							Diseño aprobado	Contrato diseñador 200,00	Gerente de Ventas
6. Disminuir los reclamos por sacos rotos en al menos un 20% respecto al año anterior.		Contactar al proveedor de los empaques y etiquetas para incluir la frase "nueva y mejorada".	x	x					Empaques con nuevo mensaje	500	Director Técnico

PLAN DE PRECIO PANADERÍAS Y DISTRIBUIDORAS											
Objetivos	Estrategias de	Tácticas	Objetivos que cumple la táctica						Unidades de Medida	Presupuesto	Responsable
			1	2	3	4	5	6			
1. Incrementar el cupo de compra en al menos un 10% de los clientes actuales. 2. Incrementar las ventas de Harina Poulter en al menos un 10% en las distribuidoras y en las panaderías.	Descuento por pronto pago (Panaderías)	Revisión de los precios de lista y tiempo de crédito e interés.								-	Gerente de Ventas
		Crear una tabla de descuento por pronto pago, acorde al volumen de venta y tiempo de crédito convenido.	x	x	x						-
3. Mejorar los incentivos promocionales a los clientes. 4. Presentar una fuerza de ventas confiable, segura, preparada y que proporcione mejores rendimientos en ventas.	Descuento Comercial (Distribuidoras)	Revisar de los precios de lista y tiempo de crédito e interés.								-	Gerente de Ventas
		Establecer la política de descuento. Si el cliente mantiene o menora su monto, se le aplicará la tabla de descuento normal. Caso contrario la tabla de descuento comercial.	x	x	x				Monto de compra adquirido	-	Jefe de Crédito
		Establecer la política de descuento si el cliente incrementa sus ventas. Si el cliente logra incrementar sus ventas en al menos un 10%, se le aplicará la tabla de descuento comercial.	x	x	x				Monto de compra adquirido	-	Jefe de Crédito

PLAN DE PLAZA / DISTRIBUCIÓN											
Objetivos	Estrategias de	Tácticas	Objetivos que cumple la táctica						Unidades de Medida	Presupuesto	Responsable
			1	2	3	4	5	6			
<p>1. Incrementar el cupo de compra en al menos un 10% de los clientes actuales.</p> <p>2. Incrementar las ventas de Harina Poulitier en al menos un 10% en las distribuidoras y en las panaderías.</p> <p>3. Mejorar los incentivos promocionales a los clientes.</p> <p>4. Presentar una fuerza de ventas confiable, segura, preparada y que proporcione mejores rendimientos en ventas.</p>	Distribución Selectiva (Distribuidoras)	Determinar clientes distribuidores con volúmenes de ventas altos, y con menos nivel de riesgo por crédito.							Informe de selección de clientes (compras, pagos, créditos)	-	Gerente de Ventas
		Visitar los clientes y presentarles la propuesta de obtener descuentos comerciales, y cuales serían sus actividades de marketing como contraparte.	x	x						Numero de clientes que aceptaron la propuesta	-
	<p>5. Disminuir el nivel de retrasos en los pedidos, en al menos un 10% respecto al año anterior.</p> <p>6. Disminuir los reclamos por sacos rotos en al menos un 20% respecto al año anterior.</p>	Logística. Entrega del producto (Panaderías y Distribuidoras)	Renovar las plataformas de carros distribuidores del producto	x	x			x	x	Reclamos de sacos rotos actual/ reclamos por sacos rotos año anterior	2000
Establecer mas control en el manipuleo del producto	x		x			x	x	Informe transportista	-	Jefe de Despachos	

PLAN DE COMUNICACIÓN PANADERÍAS Y DISTRIBUIDORAS											
Objetivos	Estrategias de	Tácticas	Objetivos que cumple la táctica						Unidades de Medida	Presupuesto	Responsable
			1	2	3	4	5	6			
1. Incrementar el cupo de compra en al menos un 10% de los clientes actuales. 2. Incrementar las ventas de Harina Poulter en al menos un 10% en las distribuidoras y en las panaderías. 3. Mejorar los incentivos promocionales a los clientes.	Publicidad (Panaderías y Distribuidores)	Elaborar Afiches rotuladores de precios para distribuidoras.	x	x	x	x			Afiches entregados	90	Gerente de Ventas
		Elaborar Afiches rotuladores de precios para panaderías.	x	x	x	x			Afiches entregados	108	Gerente General
		Confeccionar camisetas	x	x	x	x			Camisetas entregadas	216	
		Confeccionar mandiles	x	x	x	x			Mandiles entregados	475	
		Confeccionar gorras	x	x	x	x			Gorras entregadas	280	
4. Presentar una fuerza de ventas confiable, segura, preparada y que proporcione mejores rendimientos en ventas. 5. Disminuir el nivel de retrasos en los pedidos, en al menos un 10% respecto al año anterior.	Venta Personal (Panaderías y Distribuidores)	Visitar clientes nuevos con técnico panificador para demostración del producto	x	x	x	x			Informe de visita	por visita 40 (30 visitas anuales)	Vendedor y Técnico Panificador
		Visitar clientes antiguos de panaderías para evaluar el producto	x	x	x	x			Informe de visita	-	Técnico Panificador

6. Disminuir los reclamos por sacos rotos en al menos un 20% respecto al año anterior.	Visitar distribuidores con técnico panificador para que los instruya sobre las características técnicas a ofrecer del producto.	x	x	x	x				Informe de visita	-	Vendedor y Técnico Panificador	
	Determinar los lugares estratégicos de los distribuidores donde se va a exhibir el producto	x	x	x					Observación directa	-	Vendedor	
	Promoción de Venta (Panaderías y Distribuidores)	Establecer el plan de rebajas a distribuidores, por incremento de compra en periodos determinados	x	x	x					Documento	-	Gerente General y Gerente de Ventas
		Visitar y presentar el plan a los distribuidores seleccionados para rebajas.	x	x	x					Informe visita	-	Vendedor
		Planificar un concurso de volumen de compra anual, donde el premio es un curso de panificación en el exterior	x	x	x					Informe volumen de compra	\$ 5.000,00	Gerente de Ventas y Gerente General
	Colocar vallas publicitarias en las dos ciudades.	x	x	x					Vallas colocadas	\$ 7.000.00	Gerente General	

4.9 PRESUPUESTO

4.9.1 EL ENFOQUE DIRECTO

“A través de este enfoque, los gerentes deben establecer estimados específicos de las ventas como resultado de un precio y un presupuesto de marketing establecidos. Si los datos están disponibles para realizar los pronósticos de ventas de la industria, los gerentes pueden obtener un estimado de las ventas de la empresa al calcular la participación de mercado que esperan obtener para un precio y un presupuesto de marketing establecidos, y multiplicar luego esta participación de mercado por el pronóstico de ventas de la industria.

Suponiendo que no se presenta ningún cambio en el precio ni en otros costos, los únicos elementos que cambiarán en la estructura de rentabilidad son el presupuesto de publicidad y los costos variables.”³²

La descripción de los costos fijos y variables es importante, puesto que permiten calcular un punto de equilibrio a través el cual la empresa determina cual es la cantidad mínima a producir para empezar a obtener rentabilidad. Esta consideración ha sido muy importante para la proyección de ventas. (Ver Anexo N° 10)

Costos Fijos: \$56.755,54

Costo Variable: 15,67

Precio: \$18

$$Q = \frac{CF}{(P - CV)} = \frac{56.755,54}{(18 - 15.67)} = 24.358,60 \text{ quintales de 50 Kg.}$$

³² GUILTINAN Joseph, Gerencia de Mercadotecnia, Mc Graw Hill, Colombia 1998

Debido a que se tiene establecida la demanda potencial, el pronóstico de la demanda de mercado, el pronóstico de ventas y el presupuesto de marketing establecido en los planes de acción. Se puede establecer los resultados de rentabilidad, a través de los balances proyectados. Para este proyecto se ha considerado 5 años, en que la inversión a realizar retornará a la empresa. Para ello a continuación se presenta un resumen de los resultados obtenidos con la aplicación y la no aplicación del proyecto (Ver Anexo N° 12).

CUADRO N° 21. PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS SIN APLICACIÓN DEL PROYECTO

Años	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Netas	9.828.557,10	10.098.797,20	10.513.139,01	10.729.546,99	10.959.558,77
Costos de Producción	9.185.324,92	9.437.879,09	9.825.104,21	10.027.349,32	10.242.307,93
Total Gastos	614.298,61	627.278,20	639.936,12	656.504,36	682.089,36
Participación e impuestos	12.332,93	14.339,01	20.502,06	19.476,77	14.987,58
Utilidad Neta	16.600,64	19.300,90	27.596,62	26.216,54	20.173,90

CUADRO N° 22. PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS CON APLICACIÓN DEL PROYECTO

Años	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Netas	9.828.557,10	11.025.305,73	11.675.079,62	12.556.423,62	14.442.426,53
Costos de Producción	9.185.824,92	10.303.752,06	10.911.001,34	11.734.665,59	13.497.238,61
Total Gastos	661.387,61	642.508,26	652.766,12	669.678,20	695.616,26
Participación e impuestos	0	33.693,11	47.446,81	64.824,03	106.379,92
Utilidad Neta	-18.655,43	45.352,30	63.865,35	87.255,80	143.191,74

Como se puede apreciar sin la aplicación del proyecto los beneficios no son muy atractivos puesto, que la empresa esta perdiendo participación en el mercado.

Con la aplicación del proyecto, a pesar de que la inversión inicial es una suma considerable \$47.669, se puede apreciar que los resultados mejorar exitosamente, puesto que en este escenario la participación en el mercado va en ascenso, se ha considerado un incremento mínimo el 2% anual. Es así que los

beneficios al final del 2011 presentan un porcentaje adicional del 85% respecto al 2007.

Es importante para la empresa considerar a posibilidad de financiarse a través de un préstamo, para iniciar el proyecto, por ello se ha realizado la proyección de los estados financieros con financiamiento externo y sin financiamiento externo. (Ver Anexo N° 13)

Para el financiamiento externo se ha considerado la suma de \$25.000 dólares a un plazo de 4 años, con una tasa de interés del 7.42%. (Ver Anexo N° 14).

Es decir que el proyecto será financiado en un 50% con capital propio y 50% con el préstamo.

Dados los dos escenarios respecto al financiamiento, se obtuvo dos índices que establecen la ejecución o no ejecución del proyecto, estas tasas son el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno). Estos datos se observan en los presupuestos de capital realizados. Ver Anexo (N° 15A y 15B)

Considerando el proyecto con recursos propios y con financiamiento externo se obtuvo las siguientes tasas:

CUADRO N ° 23. TASAS DE RENDIMIENTO

Tasas	VAN	TIR	Costo de Oportunidad	Costo Ponderado de Capital
Sin Financiamiento	159.454,64	18.23%	11.32%	
Con Financiamiento	264.912,72	18.90%		8.03%

EL proyecto con recursos propios presenta un favorable retorno de la inversión al compararlo con la tasa de oportunidad (esta tasa considera una tasa de libre riesgo que constituye la de los Bonos del Estado, actualmente se encuentra en el 8.41%, y también considera la inflación actual que se ubica en el 2.68%).

El proyecto con financiamiento externo presenta de igual manera un tasa de retorno muy buena al compararlo con el Costo Ponderado de Capital (Esta tasa

considera que el proyecto se realizará en un 50% con recursos propios (Costo de oportunidad 11.32%) y el otro 50% con préstamo (Tasa de interés 7.42%).

En los dos casos el proyecto resulta factible, y se recomienda realizarlo con el 50% de financiamiento externo, puesto que se obtienen mejores beneficios.

4.10 EL CONTROL

El plan de marketing no es solo una herramienta de coordinación, sino también es un dispositivo de control. Rara vez los resultados de lo planeado y lo obtenido coincidirán en su totalidad. Debido a que pueden existir cambios en el entorno.

Para el caso de Molinos Poulter S.A., se pueden esperar acciones de la competencia, cambios en el entorno como la no firma del TLC, cambios a nivel de Gobierno en las principales variables económicas, políticas y sociales.

Por estas razones, un gerente de marketing puede considerar al menos dos métodos de control: el primero es posterior a la acción, que puede realizarse finalizado un período, para revisar el grado de éxito alcanzado así como las diferencias obtenidas entre lo planeado y lo real. El propósito de este tipo de sistema de control es utilizar el conocimiento que se obtiene de este análisis para desarrollar planes futuros.

La otra alternativa se denomina, control de rumbo. Este enfoque considera que si se pueden identificar con suficiente anticipación las desviaciones en el desempeño del plan, se puede emprender acciones correctivas, es decir el plan puede ajustarse para satisfacer los objetivos originales.

Como se puede observar el segundo método ofrece mejores ventajas, y dado que entre los objetivos del plan de marketing está garantizar la eficacia del plan, se optará por este método.

4.10.1 MEDIDAS DEL DESEMPEÑO

Debido a que los objetivos primarios de un plan de marketing se establecen en términos de ventas, participación de mercado y rentabilidad, lo recomendable es

monitorear estas medidas del desempeño. Sin embargo es posible que estas medidas no estén disponibles con la rapidez necesaria, para tomar decisiones en caso de algún desvío. En consecuencia es preciso considerar también otras medidas de desempeño que se establecen por los programas de marketing como: Ventas en unidades y en dinero, Ventas en los segmentos señalados en el plan, Costos de marketing, costos de producción, tasa potencial de clientes, tasa de fidelización, tasa de retención de clientes, tasa de reclamos, y tasa de crecimiento de clientes (montos de compra).

$$\text{Tasa de potenciales clientes: } \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de visitantes}}{\text{N}^{\circ} \text{ de pedidos (pagina Web)}}$$

$$\text{Tasa de fidelización: } \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de clientes satisfecho}}{\text{N}^{\circ} \text{ de clientes}}$$

$$\text{Tasa de retención: } \frac{\text{N}^{\circ} \text{ clientes al final de período}}{\text{N}^{\circ} \text{ de clientes al comienzo del período}}$$

$$\text{Tasa de reclamos por retraso en la entrega: } \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de reclamos periodo actual}}{\text{N}^{\circ} \text{ de reclamos períodos anterior}}$$

$$\text{Tasa de crecimiento clientes actuales: } \frac{\text{Monto de compra actual}}{\text{Monto de Compra anterior}}$$

Estas tasas se deben calcular semestralmente es decir dos veces al año, de esta manera se puede tomar mejores decisiones a tiempo.

4.10.2 GRADOS ACEPTABLES DE DESVIACIÓN

Cambios en la participación de mercado, afecta directamente las ventas, los costos de producción y los beneficios obtenidos, así que se ha considerado para

esta empresa específicamente, una desviación máxima de el 1% anual con el cual se obtienen los siguientes resultados:

Estados proyectados con la desviación

	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas	9.828.557,10	10.855.050,35	11.459.845,53	12.217.856,41	13.658.612,36
Costos de Producción	9.185.824,92	10.144.639,09	10.709.853,30	11.418.255,99	12.764.721,33
Total Gastos	661.387,61	642.508,26	652.766,12	669.678,20	695.616,26
Participación e impuestos	0	28.943,66	41.442,63	55.379,35	84.514,62
Utilidades	-18.655,43	38.959,35	55.783,48	74.542,87	113.760,15

Estados proyectados con lo planeado

Años	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Netas	9.828.557,10	11.025.305,73	11.675.079,62	12.556.423,62	14.442.426,53
Costos de Producción	9.185.824,92	10.303.752,06	10.911.001,34	11.734.665,59	13.497.238,61
Total Gastos	661.387,61	642.508,26	652.766,12	669.678,20	695.616,26
Participación e impuestos	0	33.693,11	47.446,81	64.824,03	106.379,92
Utilidad Neta	-18.655,43	45.352,30	63.865,35	87.255,80	143.191,74

Como se puede apreciar al final del año 2011 la variación es de -25% con respecto a lo planeado.

Con esa desviación las tasas TIR y VAN se ven afectadas de la siguiente manera:

Tasas	VAN	TIR	Costo de Oportunidad	Costo Ponderado de Capital
Sin Financiamiento	122.667,21	16.77%	11.32%	
Con Financiamiento	223.317,31	17.43%		8.03%

Según los datos obtenidos todavía se considera factible el proyecto, porque aun se obtienen mejores beneficios que si no se realizará el proyecto.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El presente plan de marketing es una herramienta muy importante para la organización puesto que a través de su estructura, le ha permitido a la empresa identificar variables claves del entorno interno y externo que influyen en el desarrollo de sus actividades, e intervienen en los resultados de gestión. Así como también establecer las mejores soluciones a los problemas hallados.
- Este plan de marketing le ha proporcionado a la empresa una visión mas clara sobre el microambiente, macroambiente y el ambiente mismo de la organización, para determinar como influyen cada uno de ellos en el sistema de marketing de la empresa; identificando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y, a través de su análisis se ha formulado para la compañía las mejores estrategias para alcanzar sus objetivos.
- El análisis estratégico ha permitido sugerir cambios en la misión y visión de la empresa, así como formular las bases del plan estratégico general de la empresa. Pilar sobre el cual se desarrollaron los objetivos y estrategias de marketing.
- El logro de los objetivos y el cumplimiento de las estrategias depende de el plan operativo a realizarse, por esta razón para la empresa se efectuó un plan detallado para las cuatro variables del marketing mix, responsables, y tiempos, esto se encuentra plasmado en un diagrama gantt que permite controlar el seguimiento y cumplimiento del mismo.

- Establecer un presupuesto es indispensable para analizar cual será la rentabilidad de la inversión a realizar, es por ello que para la empresa se considero varios análisis, como pronósticos de la demanda, proyección de los estados financieros y determinación de presupuestos de capital.

- El plan de Marketing requiere de un control sobre las actividades a realizarse en los tiempos estipulados y por los responsables asignados, sin embargo trascendiendo en su ejecución, se establecieron también algunas medidas del desempeño, así como los grados aceptables de desviación.

- El mercado no tiene crecimientos acelerados, pero no decae dado que el producto pan que marca la demanda derivada es un ítem que la población ubica en el primer lugar de consumo, por lo tanto depende del incremento de la misma, dicho porcentaje que crece año tras año garantiza una estabilidad para esta industria.

- Molinos Poulter S.A. es una empresa con trayectoria, que mantiene una posición estable en un mercado maduro de la Industria Molinera, que tiene oportunidad de posicionarse mejor aplicando estrategias de crecimiento y defensivas, ampliando la cobertura de sus clientes y los de la competencia.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Gerencia General preparar un plan anual de marketing para la empresa en base a este primer plan, que ante todo pone de manifiesto su importancia como una herramienta de gestión actual en un mercado cada vez más competitivo y exigente.
- Se recomienda a la Gerencia General apoyar al departamento de ventas e incentivar a los otros departamentos también a colaborar para que se puedan alcanzar los objetivos que serán de beneficio tanto para los clientes internos como externos.
- Se recomienda a la empresa considerar los análisis realizados con respecto al microambiente y macroambiente, para poder tomar mejores decisiones en cada una de las gestiones que influyen en el marketing de la empresa.
- Es importante que la empresa considere el presupuesto como una inversión y no como un gasto, ya que el plan de marketing proporcionará resultados en el corto y largo plazo, dependiendo de la eficacia con que se apliquen las estrategias y se desarrollen las actividades.
- Es preciso que la aplicación de este plan este sujeta a una revisión continua, puesto que los factores sobre todo externos pueden sufrir alguna variación de un momento a otro, y es posible se requieran realizar cambios imprevistos.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS GALICIA, Fernando. Introducción a la técnica de investigación en la ciencia de la administración, México, Editorial Trillas S.A., 1971.

KOTLER Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, 1985.

DELGADO Washington E, Plan de Marketing para obtener resultados y duplicar sus recursos aún en época de crisis ..!, Omnikron S.A 2000.

MERCADO Salvador, Principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado, Editorial Limusa, 1994.

KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Pearson Education, México 2001.

HERNÁNDEZ Cesáreo, El Plan de Marketing Estratégico, Ediciones Gestión 2000.

STANTON, William J - Michael J, Etzel - Bruce S, Walker. Fundamentos de Marketing, 10ª. edición, México 1980.

PARMERLEE, David. La preparación del Plan de Marketing.

SAINZ, de Vicuña Ancín. El Plan de Marketing en la práctica. Edición 2002

AMBROSIO, Vicente. Plan de Marketing paso a paso.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Mc Graw Hill.

LUTHER, Willian. "El Plan de Mercadeo: como prepararlo y ponerlo en marcha".

GUILTINAN Joseph, Gerencia de Marketing – Estrategias y Programas, Mc Graw Hill, Sexta edición. Colombia 1998.

PUJOL, Bruno. Dirección de Marketing y Ventas II. Cultural Ediciones S.A. Madrid España. Edición 1998.

LAVALETTE, Georges. La Nueva Dirección Comercial. Ediciones Deusto. Edición 1994.

SICE, Ley de la Propiedad Intelectual, Libro VI.

Direcciones Web:

http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/plan_marketing1.htm

www.sica.gov.ec/cadenas/trigo

www.asemol.com.ec

www.elcomercio.com

www.grupomoderna.com

www.molinosdelecuador.com

www.supercias.gov.ec

www.inec.gov.ec

www.bce.fin.ec

www.uswheat.org