



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
COTOPAXI**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA
DISTRIBUIDORA DE HELADOS PINGÜINO COTOPAXI
DURANTE EL PERIODO 2013 -2017”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

Autor:

Bermeo Silva Juan Sebastián

Director:

Ing. MSc. Efren Montenegro

Latacunga-Ecuador

Diciembre del 2015

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS PINGÜINO COTOPAXI DURANTE EL PERIODO 2012 2016**”, son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....
Juan Sebastián Bermeo Silva

0502360514

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS PINGÜINO COTOPAXI DURANTE EL PERIODO 2012 2016”, de Bermeo Silva Juan Sebastián, postulantes Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Diciembre del 2015

El Director

Firma

Ing. MSc. Efrén Montenegro

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, el postulante Bermeo Silva Juan Sebastián, con el título de tesis **ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS PINGÜINO COTOPAXI DURANTE EL PERIODO 2012 2016** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Diciembre del 2015

Para constancia firman:

.....
Ing. Eliana Palma
PRESIDENTE

.....
Ing. Ruth Hidalgo
MIEMBRO

.....
Ing. Walter Navas
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la empresa que me ha abierto las puertas para poder desarrollar de la mejor manera este documento, a mis profesores por la cátedra impartida a lo largo de mi carrera universitaria y por último y no menos importante, a mi hermosa familia que día a día me han apoyado e incentivando para la consecución de esta nueva etapa en mi vida.

De igual manera a mi tutora Ingeniera Doris Calero Por dedicar su tiempo a la consecución de este objetivo.

Juan Sebastián Bermeo Silva

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a los pilares fundamentales en mi vida los cuales son mi madre, mi esposa y mi hijo. Mi madre por ser la autora de quien soy ahora, Madre y Padre a la vez, a la que le debo mi gratitud y mi respeto. A mi esposa por ser mi amiga y más que todo por estar a mi lado en los buenos y malos momentos, y a mi hijo por ser la inspiración y la fuerza para seguir adelante.

Juan Sebastián Bermeo Silva



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

**TEMA:” ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING
PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS PINGÜINO
COTOPAXI DURANTE EL PERIODO 2012 2016”**

Autor: Bermeo Silva Juan Sebastián

RESUMEN

El presente trabajo investigativo asumió como finalidad la implementación de un Plan de Marketing para establecer estrategias, acciones y resultados que mejoren la rentabilidad de la empresa y determinen los aspectos que generan el mal funcionamiento de algunos procesos, así es como el presente trabajo busca mejorar procesos en una nueva administración de la empresa y automatizar todos los procesos que de una manera se han logrado con un esfuerzo y trabajo de Don Fausto Hervas a través de 37 años de vida de Los helados PINGÜINO en nuestra querida provincia

El presente proceso fue desarrollado con base en una investigación tanto de campo, como en libros, tesis y páginas electrónicas, empleando el método analítico y deductivo, y la aplicación de una encuesta con los que se pudo determinar que la empresa se encuentra atravesando un buen momento ya que se han encontrado índices de crecimiento tanto de venta y en una organización bien entablada.

La investigación desarrollada proporcionó nuevas ventajas competitivas y un mejor posicionamiento en el mercado meta, enfocándose en las funciones claves de la institución y el empleo de estrategias que facilitaron la toma de decisiones y beneficiaron tanto a la Distribuidora como al sector ubicado en general, consiguiendo de esta manera brindar un buen servicio al cliente tanto minorista como final.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

**TEMA:” ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING
PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS PINGÜINO
COTOPAXI DURANTE EL PERIODO 2012 2016”**

Autor: Bermeo Silva Juan Sebastián

ABSTRACT

The purpose of this research is to implement a Marketing Plan in order to establish strategies, actions, and results as well as to improve the profitability of the company. It identifies aspects that generate malfunctioning in some processes by improving and automating procedures in a new administration. These actions have been achieved thanks to Mr. Fausto Hervas, in 37 years of existence of ‘PINGUINO’ ICE CREAM in our Province.

This process was developed based on field researches, books, theses and websites by using analytical and deductive method. In addition, a survey was applied; it allowed us to determine that the growth indexes in the company were well-structured.

The Research provided new competitive advantages and better position in the target market, focusing on the key functions of the institution and employing strategies that facilitated decision making and benefited both the operator and the tourism industry in general.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
AUTORÍA.....	II
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XVIII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
CAPÍTULO 1.....	1
1.1. ADMINISTRACIÓN.....	1
1.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	4
1.1.1.1 Universalidad.....	4
1.1.1.2 Especificidad.....	4
1.1.1.3 Unidad temporal.....	5
1.1.1.4 Unidad jerárquica.....	5
1.1.1.5 Valor instrumental.....	5
1.1.1.6 Amplitud de ejercicio.....	5
1.1.1.7 Interdisciplinariedad.....	5
1.1.1.8 Flexibilidad.....	6
1.1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	6
1.1.2.1 Universalidad.....	7
1.1.2.2 Simplificación del Trabajo.....	7
1.1.2.3 Productividad y Eficiencia.....	7
1.1.2.4 Bien común.....	7
1.1.3 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	7
1.1.3.1 División del trabajo.....	8
1.1.3.2 Autoridad y responsabilidad.....	8
1.1.3.3 Disciplina.....	8

1.1.3.4	Unidad de mando	8
1.1.3.5	Unidad de dirección	9
1.1.3.6	Subordinación de los intereses individuales a los generales	9
1.1.3.7	Remuneración del personal.....	9
1.1.3.8	Centralización	9
1.1.3.9	Cadena escalar	10
1.1.3.10	Orden	10
1.1.3.11	Equidad	10
1.1.3.12	Estabilidad del personal.....	10
1.1.3.13	Iniciativa	11
1.1.3.14	Espíritu de equipo	11
1.1.4	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	11
1.1.4.1	Planificación	11
1.1.4.2	Organización.....	12
1.1.4.3	Dirección.....	13
1.1.4.4	Control	14
1.2.	MARKETING	15
1.2.1	DEFINICIÓN.....	15
1.2.1.1	Necesidades	15
1.2.1.2	Deseos.....	16
1.2.1.3	Demanda	16
1.2.2	MARKETING MIX.....	16
1.2.2.1	Producto.....	17
1.2.2.1.1.	Ciclo de vida de un Producto.....	17
1.2.2.1.1.1.	Etapa previa	17
1.2.2.1.1.2.	Etapa de introducción	18
1.2.2.1.1.3.	Etapa de crecimiento.....	18
1.2.2.1.1.4.	Etapa de madurez.....	19
1.2.2.2	Precio	20
1.2.2.3	Promoción.....	22
1.2.2.3.1	Publicidad	22
1.2.2.3.2	Venta personal	23
1.2.2.3.3	Relaciones Públicas (Publicity).....	23
1.2.2.3.4	Promoción de ventas.....	23

1.2.2.4 Plaza.....	24
1.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	26
1.3.1 INTRODUCCIÓN	26
1.3.2 IMPORTANCIA	27
1.3.3 PROCESO.....	28
1.3.4 DECLARACIÓN DE VISIÓN	28
1.3.5 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y ESTABLECIMIENTOS DE VALORES	28
1.3.6 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	29
1.3.6.1 Definir fuerzas claves del entorno	29
1.3.6.1.1 Fuerzas económicas	29
1.3.6.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	30
1.3.6.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	30
1.3.6.1.4 Fuerzas tecnológicas	30
1.3.6.1.5 Fuerzas del entorno de acción directa.....	30
1.3.6.1.5.1 fuerzas de la competencia.....	31
1.3.6.1.5.2 productos sustitutos	31
1.3.6.1.5.3 proveedores.....	31
1.3.6.1.5.4 clientes	31
1.3.6.2 Determinar Fuentes De Información	31
1.3.6.3 Recolección De Información	32
1.3.6.4 Evaluación de información	32
1.3.6.5 Tomar decisiones o diseñar estrategias.....	33
1.3.7 ANÁLISIS INTERNO	33
1.3.7.1 Determinar la Información que Vamos a Reunir en Cada Área Funcional de la Empresa	34
1.3.7.2 Determinar Fuentes de Información	34
1.3.7.3 Recolección de Información	35
1.3.7.4 Análisis de la información	35
1.3.7.5 Tomar decisiones o diseñar estrategias.....	36
1.3.8 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	36
1.3.8.1 Misión	36
1.3.8.2 Visión.....	36
1.3.8.3 Valores	37
1.3.8.4 Ventajas de la Planeación Estratégica	37

1.3.9	ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	38
1.3.9.1	Formulación de las Estrategias	38
1.3.9.2	Implantación de Estrategias	38
1.3.9.3	Evaluación de Estrategias	38
1.3.9.4	Evaluación de la Situación.....	39
1.3.9.5	Misión Organizacional.....	39
1.3.9.6	Objetivos Organizacionales	39
1.3.9.7	Estrategias Organizacionales	39
1.3.9.8	Estrategias de Crecimiento	39
1.3.9.9	Estrategias de Consolidación	40
1.3.10	ANÁLISIS EXTERNO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	41
1.4.	PLAN DE MARKETING.....	42
1.4.1	INTRODUCCIÓN	42
1.4.2	LA IMPORTANCIA DEL PLAN DE MARKETING	43
1.4.3	FINALIDAD DEL PLAN DE MARKETING	44
1.4.3.1	Descripción del entorno de la empresa.....	44
1.4.3.2	Control de la Gestión	44
1.4.3.3	Alcance de los objetivos	44
1.4.3.4	Captación de recursos	44
1.4.3.5	Optimizar el empleo de recursos limitados	44
1.4.3.6	Organización y temporalidad.....	45
1.4.3.7	Analizar los problemas y las oportunidades futuras	45
1.4.4	MARKETING ESTRATÉGICO.....	45
1.4.4.1	Consumidor.....	46
1.4.4.2	Mercado	46
1.4.4.3	Aspectos Legales	47
1.4.4.4	Posicionamiento del Producto	47
1.4.5	MARKETING TÁCTICO.....	49
1.4.5.1	Producto.....	49
1.4.5.2	Precio	50
1.4.5.3	Promoción.....	51
1.4.5.4	Plaza.....	52
1.4.6	ACCIÓN Y CONTROL	53
1.4.6.1	Resultado Financiero	54

1.4.6.2	Análisis de Equilibrio	55
1.5.	ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING	58
1.5.1	CONTENIDO	58
CAPÍTULO II		59
2.1	CARACTERIZACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA	60
2.1.1	UBICACIÓN	60
2.1.2	MISIÓN	60
2.1.3	VISIÓN	60
2.1.4	VALORES CORPORATIVOS	61
2.1.5	CARTERA DE PRODUCTOS	61
2.1.6	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	64
2.2	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	65
2.2.1	ANÁLISIS EXTERNO	65
2.2.1.1	Macro Ambiente	65
2.2.1.2	Micro Ambiente.....	82
2.2.1.3	Matriz Perfil Externo	85
2.2.2	ANÁLISIS INTERNO	87
2.2.2.1	Estructura Organizacional	87
2.2.2.2	Organigrama Funcional	88
2.2.2.3	Matriz perfil Interno	90
2.3	MATRIZ FODA	91
2.4	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	93
2.4.1	TEMA.....	93
2.4.2	PROBLEMA.....	93
2.4.3	PROBLEMATIZACIÓN.....	93
2.4.4	SOLUCIÓN.....	94
2.4.5	JUSTIFICACIÓN.....	94
2.4.6	OBJETIVOS	95
2.4.6.1	Objetivo General.....	95
2.4.6.2	Objetivos Específicos	95
2.4.7	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	96
2.4.7.1	Unidad de Estudio.....	96
2.4.8	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA.....	99

2.4.8.1 Resultados de la encuesta realizada a los clientes externos de la Distribuidora de Helados Pingüino Cotopaxi	99
2.4.9 ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE RESULTADOS	108
CAPÍTULO III.....	109
3.1 DATOS INFORMATIVOS	109
3.2 INTRODUCCIÓN.....	110
3.3 REFORMULACIÓN DE LA BASE FILOSÓFICA.....	110
3.3.1 REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN.....	110
3.3.2 REFORMULACIÓN DE LA VISIÓN	111
3.3.3 REFORMULACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS.....	111
3.3.4 REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	112
3.3.5 REFORMULACIÓN DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	113
3.3.5.1 Gerente.....	113
3.3.5.2 Supervisor	113
3.3.5.3 Vendedores	114
3.3.5.4 Choferes.....	117
3.3.6 ANÁLISIS P.C.I	118
3.4 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	119
3.4.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN CLAVES DEL ÉXITO EXTERNA	119
3.4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO INTERNO.....	120
3.5 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA	123
3.6 CADENA DE VALOR	126
3.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	127
3.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	128
3.9 ESTRATEGIAS GENERALES	130
3.10 ESTRATEGIA DE MARKETING	132
3.11 MATRIZ BCG	133
3.12 PLANES DE ACCIÓN	136
3.12.1 CRONOGRAMA A LOS PLANES DE ACCIÓN	140
3.13 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	144
3.13.1. OBJETIVO VS PERSPECTIVA	144
3.13.1.1 Perspectiva Financiera.....	144
3.13.1.2 Perspectiva Clientes.....	144
3.13.1.3 Perspectiva Procesos Internos.....	145

3.13.1.4	Aprendizaje y Crecimiento	145
3.13.2.	DESARROLLO DE INDICADORES	146
3.13.2.1	Indicadores de la Perspectiva Financiera.....	146
3.13.2.2	Indicador de perspectiva del cliente	147
3.13.2.3	Indicadores de Procesos Internos.....	148
3.13.2.4	Indicadores de aprendizaje desarrollo	149
3.13.3.	RELACIÓN CAUSA EFECTO	150
3.13.4.	MAPA ESTRATÉGICO	153
3.13.5.	CONSTRUCCIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	155
3.13.6.	MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRITICA VERTICAL.....	155
3.13.7.	MATRIZ CONTRIBUCIÓN CRÍTICA HORIZONTAL.....	156
3.14	EVALUACIÓN ECONÓMICA	157
3.14.1	ESTIMACIÓN DE COSTOS.....	157
3.14.2	COSTOS DE OPERACIÓN.....	158
3.14.3	DETALLE DE COSTOS E INVERSIONES	159
3.15	EVALUACIÓN FINANCIERA	160
3.15.1	PRESUPUESTO DE VENTAS Y COSTOS.....	160
3.16	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	162
3.17	FLUJO DE CAJA	163
	CONCLUSIONES:	164
	RECOMENDACIONES	167
	BIBLIOGRAFÍA	169
	ANEXOS	171

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 UBICACIÓN	60
Tabla N° 2 CARTERA DE PRODUCTOS	61
Tabla N° 3 SEGMENTACIÓN.....	64
Tabla N° 4 INFLACIÓN.....	66
Tabla N° 5 TASA DE INTERÉS ACTIVA.....	68
Tabla N° 6 TASA DE INTERÉS PASIVA	71
Tabla N° 7 PIB.....	74
Tabla N° 8 EQUIPOS TECNOLÓGICOS.....	76
Tabla N° 9 SITUACIÓN A NIVEL DE CANTONES	77
Tabla N° 10 POBLACIÓN COTOPAXI POR EDADES	78
Tabla N° 11 LISTADO DE PROVEEDORES	82
Tabla N° 12 TABLA DE COMPETENCIA	83
Tabla N° 13 CLIENTE INTERNO.....	84
Tabla N° 14 MATRIZ PERFIL EXTERNO	85
Tabla N° 15 MATRIZ PERFIL INTERNO.....	90
Tabla N° 16 MATRIZ FODA	91
Tabla N° 17 ATENCIÓN AL CLIENTE.....	99
Tabla N° 18 PERSONAL CAPACITADO.....	101
Tabla N° 19 TRANSPORTE	102
Tabla N° 20 COSTOS.....	103
Tabla N° 21 CONGELADORES	104
Tabla N° 22 ESTADO DE LOS EQUIPOS.....	105
Tabla N° 23 SERVICIO.....	106
Tabla N° 24 RECOMENDACIÓN A NUEVOS CLIENTES	107
Tabla N° 25 MATRIZ DE EVALUACIÓN CLAVES DEL ÉXITO EXTERNA ..	119
Tabla N° 26 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO INTERNO	121
Tabla N° 27 MATRIZ DE ESTRATEGIAS.....	124
Tabla N° 28 MATRIZ DE OBJETIVOS	128
Tabla N° 29 MATRIZ OBJETIVOS – ESTRATEGIAS.....	130
Tabla N° 30 ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	132
Tabla N° 31 MATRIZ BCG.....	133

Tabla N° 32 OBSERVACIÓN MATRIZ BCG	135
Tabla N° 33 PLAN DE ACCIÓN SECTOR FINANZAS	136
Tabla N° 34 PLAN DE ACCIÓN PERFIL OPERACIONES	137
Tabla N° 35 PLAN DE ACCIÓN MARKETIN MIX	138
Tabla N° 36 CRONOGRAMA A LOS PLANES DE ACCIÓN MARKETING	140
Tabla N° 37 CRONOGRAMA A LOS PLANES DE ACCIÓN FINANZAS	142
Tabla N° 38 CRONOGRAMA A LOS PLANES DE ACCIÓN PROCESO	143
Tabla N° 39 PERSPECTIVA FINANCIERA	146
Tabla N° 40 PERSPECTIVA DEL CLIENTE	147
Tabla N° 41 KEY S PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	148
Tabla N° 42 KEYS PERSPECTIVA APRENDIZAJE DESARROLLO	149
Tabla N° 43 INDICADORES DE RESULTADOS ENTRE INDICADORES DE INDUCCIÓN	151
Tabla N° 44 RELACIÓN CAUSA Y EFECTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	152
Tabla N° 45 TABLA CRÍTICA VERTICAL	155
Tabla N° 46 CODIFICACIÓN PROCESOS PRODUCTIVO	155
Tabla N° 47 MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA HORIZONTAL	156
Tabla N° 48 CODIFICACIÓN DE PROCESOS DE APOYO A LA GERENCIA	156
Tabla N° 49 COSTOS DE OPERACIÓN PINGÜINO	158
Tabla N° 50 ROL DE PAGOS.....	159
Tabla N° 51 PRESUPUESTO DE VENTA 2017.....	160
Tabla N° 52 PRESUPUESTO DE COMPRAS	161
Tabla N° 53 BALANCE GENERAL DE PINGÜINO COTOPAXI.....	162
Tabla N° 54 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO	163

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 INFLACIÓN	65
Gráfico N° 2 TASA DE INTERÉS ACTIVA.....	67
Gráfico N° 3 TASA DE INTERÉS PASIVA	70
Gráfico N° 4 PIB.....	73
Gráfico N° 5 POBLACIÓN COTOPAXI POR AÑOS	78
Gráfico N° 6 APOORTE SOCIAL.....	79
Gráfico N° 7 MAPA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI	80
Gráfico N° 8 CONTRIBUCIÓN AMBIENTAL	81
Gráfico N° 9 CLIENTE EXTERNO.....	84
Gráfico N° 10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	87
Gráfico N° 11 ATENCIÓN AL CLIENTE.....	99
Gráfico N° 12 PERSONAL CAPACITADO.....	101
Gráfico N° 13 TRANSPORTE	102
Gráfico N° 14 COSTOS.....	103
Gráfico N° 15 CONGELADORES.....	104
Gráfico N° 16 ESTADO DE LOS EQUIPOS	105
Gráfico N° 17 SERVICIO.....	106
Gráfico N° 18 RECOMENDACIÓN A NUEVOS CLIENTES	107
Gráfico N° 19 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	112
Gráfico N° 20 ANÁLISIS P.C.I.....	118
Gráfico N° 21 CADENA DE VALOR	126
Gráfico N° 22 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	127
Gráfico N° 23 MATRIZ BCG	134
Gráfico N° 24 MATRIZ BCG	134
Gráfico N° 25 MAPA ESTRATÉGICO PINGÜINO.....	154
Gráfico N° 26 IMAGEN GRÁFICA DE PINGÜINO.....	157

INTRODUCCIÓN

En Ecuador, a finales de la década de los 40, Edmundo Kronfle Abbud importó desde Europa el nombre y la idea de producir helados Pingüino en el mercado y fue la marca pionera en implementar los conocidos "heladeros" o "carretileros".

En octubre de 1996, Unilever compró esta compañía y su indiscutible crecimiento en el país sirvió para lanzar nuevos productos, con tecnología e innovación que impulsaron el desarrollo del país. Con los años demostramos que somos los mejores y los preferidos por el consumidor. El crecimiento y la expansión de Helados Pingüino durante las últimas décadas muestran claramente que hemos evolucionado más que nunca, ahora somos una compañía con bases sólidas, que enfoca sus esfuerzos hacia la excelencia

Una marca de corazón. Cuando las personas ven la marca del corazón, la mayoría piensa en Pingüino. Esta marca, con el gran corazón rojo, es la que lleva detrás una larga trayectoria en Ecuador, con helados clásicos muy queridos por las personas como Sánduche, Empastado, Gigante y Vasitos, y más aun con una nueva marca como Casero la cual evoca los gratos recuerdos vividos en la infancia y que nos lleva a momentos especiales de nuestras vidas. Pingüino también ofrece helados nutritivos; así son los litros clásicos que tienen 70% de leche y están adicionados con calcio y vienen en sus deliciosos sabores de Frutilla, Vainilla, Chocolate; Napolitano y Ron Pasas.

Adicionalmente, Pingüino cuenta con marcas como Magnum en donde buscamos fortalecer la conexión del ecuatoriano con los disfrutes de los placeres buenos de la vida, a través de una experiencia sustanciosa, remarcable y también encontramos a la marca Cornetto una marca que ofrece al consumidor una experiencia en cada mordida con sus deliciosos sabores y crujiente barquilla, dirigida principalmente a los jóvenes y a sus primeas experiencias con el amor. Los helados aportan valores de diversión y Pingüino sabe cómo hacerlo, al ofrecer una amplia gama de helados dirigidos a todos los targets y al asegurar también que dentro de la línea de productos se ofrezcan helados para cada gusto.

CAPÍTULO 1

1.1. Administración

Según **Cabrera (2006)** “la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien será pequeñas o grandes empresas lucrativas, a las industrias manufactureras y ala de servicio. En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores” (pág. 01)

Según **Michael, AHitt(2006)** “Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas.” (P. 08).

Pues bien lo que dice A Hitt es que la administración es una herramienta muy útil en las empresas y en la vida diaria, ya que siempre están las metas presentes en el pensamiento de un ser y para alcanzarlas esta la herramienta de la administración que nos va guiando paso a paso para la consecución de los objetivos mediante estrategias estrictamente bien formuladas.

Además la administración es la manera de tener concordancia con los objetivos que tiene la empresa cumpliendo cada una de las tareas o actividades para así llegar a la meta, en la cual deben intervenir todas las personas involucradas, para que estos objetivos se cumplan, contando con una dirección enfocada al éxito.

También la administración es una ciencia que nos permite realizar de una manera adecuada todo un proceso dentro de una empresa en la cual se deban regir para cumplir sus objetivos, caso contrario sería imposible salir adelante, como sabemos la administración cuenta con técnicas que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de todos los recursos existen como son los recursos humanos,

financieros, materiales, tecnológicos, con la finalidad de obtener un mejor rédito económico en el sector privado y social en las entidades públicas.

Según **Fayol, Henri (1916)** “Administración industrielle et générale; Planificación, Organización, Ejecución, Coordinación, Control.” El modelo administrativo se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general.

Las seis funciones básicas de la empresa

Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos:

- **Funciones Técnicas:** Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- **Funciones Comerciales:** Relacionadas con la compraventa e intercambio.
- **Funciones Financieras:** Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- **Funciones de Seguridad:** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- **Funciones Contables:** Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- **Funciones Administrativas:** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Fayol nos habla del proceso administrativo y sobre la influencia que este debe tener en los recursos de la empresa, poniendo este más énfasis en el recurso humano, ya que dice que la administración es social. Resumiendo en principios que guían a la empresa para el buen funcionamiento y correcta administración del talento humano.

1.1.1 Características De La Administración

1.1.1.1 Universalidad

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo unas buenas inversiones y excelentes resultados. Porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

1.1.1.2 Especificidad

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

1.1.1.3 Unidad temporal

Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

1.1.1.4 Unidad jerárquica

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

1.1.1.5 Valor instrumental

La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

1.1.1.6 Amplitud de ejercicio

Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

1.1.1.7 Interdisciplinaria

La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, ciencia política.

1.1.1.8 Flexibilidad

Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

1.1.2 Importancia de la Administración

Según **Rodríguez, Joaquín (2006)** “es una las forma más sencillas de administración en nuestra sociedad es la administración de hogar; una de las complejas, la administración pública. Así, en todo esfuerzo humano hay siempre un lado administrativo, por eso el fenómeno administrativo se extiende a todos los ámbitos geográficos y esto le da se carácter universal.”

La administración es importante porque constituye una de las herramientas fundamentales que imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener un talento humano competitivo, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas; además, se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad, realizando mejoramiento constante.

Para las grandes empresas, la administración es esencial, ya que por su magnitud y complejidad, no podrían actuar si no fuera a basa de una administración sumamente eficiente. Referente a las PYMES (pequeñas y medianas empresas), también, quizá su única posibilidad de compartir con otras, es el mejoramiento de su administración es decir. Obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación los capital humano, etc.

La administración es importante porque se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo esto los recursos que cuente las diferentes empresas.

Resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina:

1.1.2.1 Universalidad

Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.

1.1.2.2 Simplificación del Trabajo

Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

1.1.2.3 Productividad y Eficiencia

La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

1.1.2.4 Bien común

A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

1.1.3 Principios de la Administración

Según **Fayol, Henry** afirmó que su éxito se debía no sólo a sus cualidades personales, sino también a los métodos que empleaba. Fayol empleó años de su vida para demostrar que una visión científica y con métodos adecuados de gerencia los resultados satisfactorios eran inevitable, además es considerado el fundador de la escuela clásica de administración de empresas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración.

1.1.3.1 División del trabajo

Especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia.

La división de trabajo en la empresa es de vital importancia, ya que se debe distribuir el trabajo y las tareas de forma equitativa y gradual conforme al puesto jerárquico que ocupe el talento humano para optimizar uno de los recursos más importantes, el tiempo.

1.1.3.2 Autoridad y responsabilidad

Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar en equilibradas entre sí.

Si bien siempre es la cabeza de la organización el que debe dar las ordenes siempre es importante que no sea una autoridad autócrata que solo se limite a dar órdenes y a esperar resultados, debe ser un líder que se involucre en el problema y sea el quien lleve a la consecución de los objetivos basándose en estrategias ideales y óptimas para también así conseguir la responsabilidad por parte del personal de la empresa.

1.1.3.3 Disciplina

Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.

Siempre identificarse con los valores, principios y normas que se han establecido en la empresa, conjuntamente con la ejecución y buena práctica de los mismos.

1.1.3.4 Unidad de mando

Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.

No se puede basar en varios criterios de autoridad para realizar una tarea, ya que pueden existir confusiones y por ende errores en la práctica profesional.

1.1.3.5 Unidad de dirección

Asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

Basarse primeramente en el objetivo que se va a conseguir para posteriormente asignar los recursos necesarios tales como materiales y talento humano necesario, obteniendo garantías y un plan adecuado para basarse en él.

1.1.3.6 Subordinación de los intereses individuales a los generales

Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

Los objetivos generales son y siempre serán los que se busca alcanzar por encima de cualquier otro, en cambio los objetivos específicos y particulares son de menor relevancia.

1.1.3.7 Remuneración del personal

Debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.

Ser bien remunerado es uno de los mejores estímulos para el talento humano ya que de esa manera se desenvuelve de mejor manera.

1.1.3.8 Centralización

Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.

No se puede ignorar la jerarquía en la empresa porque es parte vital de la organización, y por ende será más fácil realizar y solucionar problemas empresariales, además de una buena comunicación y responsabilidades.

1.1.3.9 Cadena escalar

Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

Tal como en el organigrama se detalla el nivel jerárquico, así es como desde el nivel más alto hacia el más bajo se dan las órdenes.

1.1.3.10 Orden

Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.

El llevar las cosas con más orden evitan percances o pérdida de los materiales o recursos de trabajo, con el orden se optimiza tiempo y esfuerzo además de obtener al alcance lo necesario.

1.1.3.11 Equidad

Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.

Todos en la empresa tienen los mismos derechos y obligaciones con los cuales se majan, no se puede hacer de menos o más al personal porque existirán en un futuro resentimientos y hasta podría generar un problema entre los miembros de la empresa.

1.1.3.12 Estabilidad del personal

La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.

No es recomendable para la empresa ir cambiando de personal muy seguido ya que esa rotación exige de gastos y el recurso tiempo ya sea para la capacitación del personal o la captación del mismo.

1.1.3.13 Iniciativa

Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

No esperar a que se den la pautas para una tarea, al contrario buscar o indagar información, captación, soluciones que generen utilidades o reduzca costos, para obtener éxito y mayor aportación a la empresa.

1.1.3.14 Espíritu de equipo

La armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

El compañerismo, la socialización, el llevar de la mejor manera las relaciones entre el personal mantiene un equilibrio en la empresa.

1.1.4 Proceso Administrativo

1.1.4.1 Planificación

Según **Idalberto Chiavenato (2002)** “Planificar define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo” (pág. 17)

La planificación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeña organizacional y decide sobre los recursos tareas para alcanzarlos de manera adecuada.

Pues bien la Planificación es formular el programa de acción, el plan es el resultado, la conducta a desarrollar, las etapas a cumplir y los medios a utilizar; al haber programa de

acción, la necesidad de que exista unidad de programa, de que exista continuidad, que posea suficiente elasticidad para adecuarse de ser necesario a hechos imprevistos y que posea la suficiente precisión.

Es de vital importancia en este proceso realizar un curso de acción, presentarlo por escrito y asegurar que las acciones y tareas que se realizaran se lleve de la mejor manera para que en un futuro no se realice una retroalimentación en la empresa.

Según **James Arthur Finch Stone (2000)** “Planificación es planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basa sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonada. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos, los miembros de la organización desempeña actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlando y medido de tal manera que, cuando no sea satisfecho, se puedan tomar medidas correctivas.” (pág. 11)

La planificación que se aplica en toda la organización, que establece planes generales y proporciona a la organización una dirección global de sus actividades se llama Planificación Estratégica; mientras que la planificación que especifica los detalles de cómo se lograda la planificación general se denomina Planificación Operativa.

1.1.4.2 Organización

Según **Arthur Finch Stone (2000)** “es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo. La autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización” (pág.12)

La organización es el cuerpo social e instrumental. El órgano más desarrollado de la empresa, será sin duda el de la función profesional de la empresa, como por ejemplo el

organigrarna estructural y funcional de la empresa donde se destacan y se socializan los puestos de cada quien en la empresa.

Según **Frederick Taylor** “La organización busca los medios y recursos necesarios que permiten llevar a cabo la planificación, y refleja la manera como la organización intenta cumplir los planes” (pág. 17)

La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos de la administración, por lo que es el proceso que compromete a las personas en sus trabajos conjuntamente estructurados para conseguir objetivos comunes, recoge completamente y llega a sus últimos detalles todo la planificación ya se señalado respecto a cómo debe ser una organización.

1.1.4.3 Dirección

Según **Henry Fayol** “dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellas. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.”(pág. 13)

La dirección de una empresa se basa la delegación de la autoridad, es decir hacer a través de otros, se debe ejercer la autoridad delegada, se establece canales adecuados de comunicación por último se debe supervisar el ejercicio de la autoridad en forma simultanea de la ejecución de las ordenes.

Según **Agustin Reyes Ponce** “la dirección representa la puesta en marcha de lo planeado y organizado” (pág. 18)

La dirección incluye el empleo de la influencia para activar y motivar a los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales y se encarga de comunicar las tareas e influencia a las personas para que ejecuten las tareas esenciales.

Se trata de obtener resultados de las actividades que se planificaron al inicio del funcionamiento de la empresa, el direccionamiento es el proceso que se deberá seguir para que se desarrolle de una mejor manera las habilidades de los colaboradores de la empresa para que ayuden al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.1.4.4 Control

Según **Koontz Odonell** “el control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo a lo planeado” (pág. 18)

Según **Arthur Finch Stone (2000)** “es el proceso de asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. (pág. 13)

El control vigila las actividades realizadas en la organización para mantenerla en el camino correcto de manera que se pueda conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos que se presentan en el cambio del entorno en el cual trabajo.

Un control efectivo asegura que las actividades se desarrollen de una manera correcta que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El control efectivo se mide en la factibilidad del logro de, los objetivos establecidos, mientras más ayude a las gentes en el logro de los objetivos mejor será en control.

Según nos citan los autores controlar es verificar que actos se realizan conforme al programa y a las órdenes impartidas. Se aplica a las personas, las cosas, y los actos. Señala faltas y errores para ser corregidos y evitar su repetición. Para que sea útil debe aplicarse

las sanciones y las correcciones en tiempo oportuno. Si no sucede Gobernar es asegurar la marcha de las seis funciones y conducir la empresa hacia el fin progreso

1.2. MARKETING

1.2.1 Definición

Para **KOTHER, Philip y ARMSTRONG Gary (2001)**, “¿Qué significa el termino marketing? Muchas personas piensan es solo vender y anunciar. Y es natural: todos los días nos bombardean comerciales de televisión, anuncios de periódicos, campañas de correo directo, visitas de vendedores y anuncios por internet, sin embargo, la venta y la publicidad son la punta del iceberg del marketing.” (pág. 05).

Se lo puede definir al marketing como una herramienta del campo empresarial la cual se debe conocer, y no confundir el término como varias veces se lo ha hecho con ventas, publicidad o la promoción, ya que este término como es el marketing es un conjunto de técnicas que ayuda a identificar las necesidades cambiantes de los clientes, en el cual los productos y servicios deben adaptarse a lo que en realidad el cliente necesita.

Básicamente el marketing busca satisfacer las necesidades del consumidor a través de productos, en el momento y tiempo adecuado adaptándose a la demanda para lo cual se especificara algunos términos utilizados por **KOTHER, Philip y ARMSTRONG Gary** los mismo que se especifican a continuación.

1.2.1.1 Necesidades

Prácticamente todas las empresas están para investigar las necesidades que el ser humano necesita satisfacer y es por eso que estas deben crear un bien o servicio que ofrezcan al consumidor para su adquisición.

1.2.1.2 Deseos

Básicamente los deseos son ilimitados pero existe un factor determinante que son los recursos con los que cuenta la persona para poder comprar un producto, por lo cual debe ajustarse a su situación económica para adquirirlo.

1.2.1.3 Demanda

Es todo aquello que el cliente adquiere ya sea un bien o servicio para satisfacer sus necesidades a cambio del dinero.

1.2.2 Marketing Mix

Según **KOTHER, Philip (1985)** “Métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el apartado anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y distribución”.

El marketing mix es una de las herramientas que ayuda a mejorar el manejo comercial de todas las empresas al ser bien estructuradas en las que el producto, precio, promoción y distribución ayuda a tener posicionamiento en el mercado.

El Marketing Mix se ha elaborado múltiples clasificaciones sobre las distintas variables del Marketing. Destaca aquella que reduce el número de variables comerciales a cuatro, conocidas como las “cuatro pes” del Marketing en su acepción anglosajona:

Así, es posible definir el Marketing Mix como la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de Marketing.

Por su parte también es importante saber que un Plan de Marketing recoge las decisiones para ser realizadas de modo conjunto de las cuatro variables indicadas, éstas determinarán entre otras cosas el público objetivo al cual se dirige la empresa, los

objetivos de Marketing, las unidades a vender, los ingresos esperados, la estrategia a seguir, los recursos necesarios, el presupuesto y tiempo destinado a cada variable.

1.2.2.1 Producto

Según **Stanton, Etzel y Walker**, nos brindan la siguiente definición de producto: "Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea".

Para **Kerin, Hartley y Rudelius**, un producto es "un artículo, servicio o idea que consiste en un conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisface a los consumidores y es recibido a cambio de dinero u otra unidad de valor".

En términos generales, un producto es aquello que toda empresa, organización o emprendedor individual ofrece a su mercado meta con la finalidad de lograr los objetivos que persigue. Sin embargo, ¿cuál es la definición de producto desde una perspectiva de marketing? Si bien, ésta pregunta puede parecer básica, en sí es fundamental, porque su respuesta le permite al mercadólogo, empresario o emprendedor, saber y estar consciente de lo que es en "esencia" su oferta al mercado.

1.2.2.1.1. Ciclo de vida de un Producto

1.2.2.1.1.1. Etapa previa

En esta etapa, antes de su origen, se desarrollan, entre otros, los siguientes procesos de la vida del producto: concepción de la idea, desarrollo del proyecto, investigaciones anteriores a su producción masiva y lanzamiento, plan de negocios, etc.

1.2.2.1.1.2. Etapa de introducción

En esta instancia, una vez lanzado el producto al mercado, la empresa se ocupa a través del área de marketing de todas las actividades necesarias para asegurar el plan de cobertura y penetración original previsto en los objetivos del proyecto.

Los esfuerzos mayores se concentran en: cobertura de canales de distribución; promoción, merchandising; capacitación y supervisión de la fuerza de ventas; distribución física para su encuentro con los clientes; inicio de la comunicación publicitaria y, fundamentalmente, de su posicionamiento.

Existen varios indicadores para identificar esta etapa. En primer lugar, la cobertura gradual de los puntos de ventas seleccionados como metas. Luego, la rotación reducida de las existencias en los canales; su crecimiento gradual en volúmenes de ventas, repeticiones lentas de compras, así como su progresiva participación en el mercado. No pueden precisarse cifras exactas, ni válidas para todos los casos; pero las experiencias señalan que, cuando un producto ha logrado superar 10% de los objetivos fijados para su etapa de madurez cuando alcanzará el máximo de la venta esperada se ha logrado su introducción y comienza la etapa de crecimiento.

En esta etapa, la política de precios y el financiamiento deben ser estratégicamente decididos para facilitar la rápida penetración.

1.2.2.1.1.3. Etapa de crecimiento

En esta etapa, el producto completa su posicionamiento definitivo, consolidada su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado.

Las señales que permiten identificar esta etapa son:

Posicionamiento en el segmento definido; diferenciación básica creciente; grado de fidelización o repetición de compras con sostenido avance; muy buena cobertura en los

canales de distribución; penetración creciente en el mercado, pero con amplias oportunidades de avance (entre 10% y 95% del máximo objetivo establecido para cuando el producto llegue a su madurez); contribución marginal superior a 25%; utilidades brutas en crecimiento, pero aún bajas con relación a su potencial; curva de aprendizaje en desarrollo; cartera de clientes amplia, pero con posibilidades de extensión; importante presión y respuesta competitiva; avance sostenido para alcanzar el liderazgo en costos; tendencia sostenida en crecimiento de ventas; segmentos y nichos de mercado aún vírgenes, o con poca penetración.

1.2.2.1.1.4. Etapa de madurez

Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, se ha llegado a la etapa denominada de madurez.

Las señales clave que reflejan esta etapa son, entre otras: nivel óptimo de cobertura y penetración de mercado, con pocas posibilidades de crecimiento; finalización de la tendencia de crecimiento de ventas; niveles máximos de contribución y rentabilidad final, firmes pero estabilizados; máxima acción de la competencia para desplazar posiciones alcanzadas; liderazgo y dominancia en los segmentos operados, o en el mercado total; altos índices de fidelización de clientes; extensión amplia y casi total de líneas o variedades del producto; marcas y usos de alto reconocimiento y profundo posicionamiento; elevada rotación de inventarios en la empresa y los puntos de ventas; carencia de requerimiento de inversiones adicionales para sostener posiciones logradas.

Etapa de declinación

Después de una meseta de alta participación y muy buenas ventas y utilidades en el mercado, todo producto o servicio, con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución. Ello puede originarse en algunas, o varias, de las siguientes causas: cambios en las conductas de los clientes y usuarios; innovación tecnológica que marque la iniciación de un ciclo de obsolescencia; errores estratégicos propios de la compañía; modificaciones en las

condiciones socioeconómicas del entorno; leyes o disposiciones normativas; influencias geopolíticas.

Dentro del ciclo de la declinación, podemos reconocer tres instancias: pérdida de hasta 25% de las posiciones sustentadas precedentemente (ventas, participación de mercado, utilidades).

En el ciclo de declinación es posible intentar esfuerzos para desacelerar el ritmo de la caída, pero no más que ello, ya que, cuando se detectan las señales de su iniciación, el ciclo es irreversible y no se justifica, económicamente, realizar inversiones para detenerlo o revertirlo.

En la segunda parte de la declinación, hasta llegar a 50% de su caudal de madurez, el producto o servicio es todavía interesante para la empresa. Aporta buenos volúmenes de ventas, absorbe costos de estructura, quizá genera aún utilidades, complementa la línea de productos y sirve para atender a una clientela que le sigue siendo fiel, en cantidades significativas. Como esa instancia no requiere inversiones ni esfuerzos adicionales, al igual que la anterior debe ser acompañada y seguida con atención, porque es beneficiosa tanto para los intereses de la compañía como para los de sus clientes y distribuidores.

Ya en la tercera de las fases de la declinación, cuando se está superando 51% de las ventas y las utilidades precedentes, es necesario comenzar a programar el retiro del producto del mercado, ya que en estas circunstancias no se obtienen resultados económicos.

1.2.2.2 Precio

Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las de consumo como para servicios. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Los principios de fijación de precios y prácticas de los servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los bienes. Como ocurre con los bienes, es difícil hacer generalizaciones sobre los precios. Hay tanta diversidad en el sector servicios como en el sector bienes. Las características de los servicios que se mencionaron anteriormente pueden influir en la fijación de precios en los mercados de servicios. La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando. Sin embargo, constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios: costos, competencia y demanda.

- A) Carácter perecedero del servicio; el hecho de que los servicios no se pueden almacenar y de que las fluctuaciones de la demanda no se pueden atender tan fácilmente mediante el uso de inventarios, tiene consecuencia en los precios. Se pueden utilizar ofertas especiales de precios y reducciones de precios para agotar capacidad disponible y los precios marginales pueden ser una cosa más común. El uso constante de estas formas de precios puede conducir a que los compradores deliberadamente se demoren en comprar ciertos servicios con la expectativa de que se van a producir rebajas. Por su parte, los vendedores pueden tratar de compensar este efecto ofreciendo reducciones ventajosas sobre pedidos hechos con anticipación.
- B) Los clientes pueden demorar o posponer la realización o uso de muchos servicios. Pueden, incluso, realizar los servicios personalmente. Estas características conducen a una competencia más fuerte entre los vendedores de servicio e, incluso, pueden estimular un mayor grado de estabilidad de precios en ciertos mercados, a corto plazo.
- C) La intangibilidad tiene numerosas consecuencias para los precios. Los usuarios de primera vez pueden tener gran dificultad para entender lo que obtienen por su dinero, lo cual influye directamente sobre el riesgo percibido frente al servicio, mientras más alto sea el contenido material, más tenderán los precios fijados a basarse en costos y mayor será la tendencia hacia precios más estándares. Mientras

más pequeño sea el contenido material, más orientado será hacia el cliente y los precios menos estándares.

- D) Finalmente, es posible determinar los precios mediante negociación entre comprador y vendedor, ya que se puede ajustar el servicio a los requerimientos específicos del cliente.
- E) Cuando los precios son homogéneos pueden ser altamente competitivos. Mientras más exclusivo sea un servicio, mayor será la discrecionalidad del vendedor en la fijación del precio. En tales circunstancias, es posible utilizar los precios como un indicador de calidad; sin embargo, esta idea es un tanto subjetiva.
- F) La inseparabilidad del servicio de la persona que lo ofrece puede fijar límites geográficos o de tiempo a los mercados que es posible atender. Igualmente, los compradores de servicios pueden buscar el servicio dentro de ciertas zonas geográficas o de tiempo. El grado de competencia que opera dentro de estos límites influye en los precios cobrados.
- G) Las estrategias de marketing implican que los diferentes elementos de la mezcla de Marketing se formulen y ejecuten con los objetivos de esas estrategias muy claras en la mente. Las decisiones sobre precios no son ninguna excepción a este principio. Al fijar los objetivos de precios para servicios deben tenerse en cuenta varios factores.

1.2.2.3 Promoción

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son:

1.2.2.3.1 Publicidad

Definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

1.2.2.3.2 Venta personal

Definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

1.2.2.3.3 Relaciones Públicas (Publicity)

Definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.

1.2.2.3.4 Promoción de ventas

Actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivos de influencia y comunicación con los clientes. Sin embargo, existen evidencias en las investigaciones de que en algunas clases de mercados de servicios estas formas pueden no ser las más efectivas dado que pueden no utilizarse en forma correcta.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

Los principios de la promoción son los mismos para bienes y servicios. Sin embargo, algunas diferencias se deben principalmente a aspectos como: las características de las

industrias de servicios las características de los servicios. En cada una de estas categorías existen factores responsables de dichas diferencias.

1.2.2.4 Plaza

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en lo referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La generalización usual que se hace sobre distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios. Los intermediarios son comunes. Algunos de estos intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico. En realidad, no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los intermediarios. Pero esta falta de uniformidad no debe obviar la verdad fundamental de que las organizaciones que operan en el mercado de servicios tienen dos opciones principales de canales. Estas opciones son las mismas para productores de elementos físicos. Estas son:

- a) **Venta directa:** La venta directa puede ser el método escogido de distribución para un servicio por elección o debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor. Cuando se selecciona la venta directa por elección, el vendedor lo hace así posiblemente para sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

Naturalmente la venta directa la puede realizar el cliente yendo donde el proveedor del servicio o el proveedor yendo donde el cliente. Muchos servicios personales y comerciales se caracterizan por el canal directo entre la organización y el cliente. Los canales directo sobre sus necesidades.

- b) Venta a través de intermediarios: El canal más frecuentemente utilizado en organizaciones se servicios es el que opera a través de intermediarios. Las estructuras de canales de servicios varían considerablemente y algunas son muy complejas.

1.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.3.1 Introducción

Según KOTLER, Philip y BLOOM, Paul (1988): Para ellos la planeación estratégica es “el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.”(Pág. 22)

De acuerdo a KOONTZ y WEIHRICH (2004).La planeación estratégica es “engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa” (Pág. 19)

La planificación estratégica ayuda a la dirección de la organización a definir los presupuestos, a identificar los recursos, a establecer las preferencias para gastar los ingresos recibidos de forma filantrópica, a elegir su misión, sus objetivos, su estrategia y sus políticas y programas.

Una vez definida la misión y los objetivos, la entidad a través de la estrategia debe convertir éstos en actuaciones. La estrategia comienza conociendo el mercado, los clientes, lo que piensan los clientes, lo que quieren los clientes y lo que ya poseen. Las organizaciones necesitan una estrategia para poder integrar al cliente a la misión que tienen y detectar a tiempo los cambios económicos y sociales y, por tanto, adaptar a los mismos su misión y objetivos, y asegurar su viabilidad. El proceso de implantación de un plan estratégico pasa por diferentes fases que se desarrollan en el siguiente apartado, una vez revisados diferentes modelos que los estudios de la materia han aportado.

La planeación estratégica es una herramienta que orienta a la empresa hacia oportunidades económicamente llamativas para ella, permitiendo que tome parte activa, en la disposición de su futuro, es decir, mediante la planificación estratégica, ésta puede emprender actividades e influir en ellas y, de ésta manera, puede controlar su destino, con la participación activa tanto de gerentes como de trabajadores para brindar su apoyo a la organización, ayudando a la buena toma de decisiones.

1.3.2 Importancia

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica. Para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

1. ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
2. ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Además la planeación estratégica presenta varios beneficios dentro de una organización y es capaz de propiciar el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito, establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo, reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades, proporciona los elementos para llevar a cabo el control, al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan),

suministra las bases a través de las cuales operará la empresa y permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

1.3.3 Proceso

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos. Veamos a continuación cuál es el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica

1.3.4 Declaración De Visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

1.3.5 Declaración de la Misión y establecimientos de valores

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc. Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

1.3.6 Análisis Externo de la Empresa

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir.

Un análisis externo se puede realizar de distintas maneras; una forma formal de realizarlo, es a través del siguiente proceso:

1.3.6.1 Definir fuerzas claves del entorno

Consiste en determinar las fuerzas o factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la empresa.

Estas fuerzas o factores externos pueden ser:

1.3.6.1.1 Fuerzas económicas

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía.

Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, etc.

1.3.6.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Entre las principales de estas fuerzas están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.

1.3.6.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio.

Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes, etc.

1.3.6.1.4 Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías.

Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc.

1.3.6.1.5 Fuerzas del entorno de acción directa

1.3.6.1.5.1 fuerzas de la competencia

Competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, estrategias, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas empresas competidoras o de productos del extranjero, etc.

1.3.6.1.5.2 productos sustitutos

Existencia o aparición de productos que podrían reemplazar al tipo de producto de nuestra empresa.

1.3.6.1.5.3 proveedores

Cantidad, calidad de insumos, políticas de ventas, entrada de nuevos proveedores, etc.

1.3.6.1.5.4 clientes

Perfil, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.

1.3.6.2 Determinar Fuentes De Información

En este punto determinamos cuáles serán las fuentes externas a través de las cuáles obtendremos la información que requerimos, las cuales las podemos clasificar en:

- **Fuentes primarias:** investigación de mercados, encuestas, entrevistas, público en general, clientes, miembros de la empresa, expertos, consultores, etc.
- **Fuentes secundarias:** publicaciones, prensa, revistas, informes, estadísticas, documentos de gobierno, libros, manuales, Internet, etc.

1.3.6.3 Recolección De Información

Una vez seleccionada las fuentes de información, pasamos a la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.

1.3.6.4 Evaluación de información

En esta etapa se evalúa la información, haciendo pronósticos o proyecciones en caso sea necesario.

Debemos recordar que el objetivo de evaluar esta información es la de buscar oportunidades y amenazas, algunos ejemplos sencillos de cómo realizar esta evaluación o análisis son:

- si, por ejemplo, observamos los sectores que tiene un mayor crecimiento (por ejemplo, la minería o la construcción), entonces incursionar en dichas industrias podría ser una buena oportunidad de negocio.
- si, por ejemplo, hemos detectado la entrada de nuevos proveedores con insumos de mejor calidad y a menores precios, entonces ello podría ser una oportunidad.
- si detectamos el ingreso de nuevas tecnologías, por ejemplo, tecnologías de información, ello podría ser una oportunidad, si es que la adquirimos a tiempo, o podría ser una amenaza si no actualizamos la nuestra, y dejamos que la competencia sí lo haga.
- si, por ejemplo, el gobierno se propone a firmar un tratado de libre comercio con algún país extranjero, ello podría ser una oportunidad para exportar nuestros

productos a dicho país, o podría ser una amenaza por la entrada de productos procedentes de dicho país que nos hagan competencia.

Una vez que hemos evaluado las diferentes oportunidades y amenazas que podríamos tener, hacemos una lista en orden de importancia.

1.3.6.5 Tomar decisiones o diseñar estrategias

Y, finalmente, una vez analizada la información, pasamos a tomar las decisiones o diseñar las estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades, y hacer frente o eludir las amenazas, o, en todo caso mitigar sus consecuencias; empezando con las oportunidades o amenazas más importantes.

Por ejemplo, en el caso de que el gobierno esté por firmar un tratado de libre comercio con algún país extranjero, y ello vaya a facilitar la entrada de productos con menores precios que compitan con los nuestros, entonces la forma de contrarrestar dicha amenaza, podría ser aprovechar nuestras ventajas competitivas y aumentar la calidad de nuestros productos

1.3.7 Análisis Interno

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

Un análisis interno se puede realizar de distintas maneras, una forma de realizarlo, es a través del siguiente proceso:

1.3.7.1 Determinar la Información que Vamos a Reunir en Cada Área Funcional de la Empresa

En el área administrativa podemos recabar información sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.

En el área de marketing podemos recabar información sobre ventas, público objetivo, producto, precio, distribución, promoción, efectividad de la publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes, etc.

En el área de contabilidad y finanzas podemos recabar información sobre liquidez, rentabilidad, financiamiento, inversiones, ratios financieros, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, capital, etc.

En el área de producción u operaciones podemos recabar información sobre disposición de planta, investigación y desarrollo, tecnología, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia de la producción, etc.

En el área de recursos humanos o de personal podemos recabar información sobre contratación, capacitación, remuneración, incentivos, relaciones laborales, liderazgo, motivación, medición del desempeño, etc.

1.3.7.2 Determinar Fuentes de Información

En segundo lugar determinamos cuáles serán las fuentes a través de las cuáles vamos a obtener la información que requerimos, las cuales pueden ser, por ejemplo, estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, reportes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones, etc.

1.3.7.3 Recolección de Información

Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, pasamos a realizar la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.

1.3.7.4 Análisis de la información

Una vez recolectada la información, pasamos a evaluarla o analizarla, con el fin de conocer el real estado o capacidad de la empresa, y con el fin de detectar las fortalezas y las debilidades.

Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

Ejemplos de fortalezas podrían ser: la diferenciación, las ventajas competitivas, suficientes recursos financieros, habilidades competitivas, imagen positiva ante los consumidores, liderazgo en el mercado, buena organización, economía de escala, alta calidad de productos, buena atención al cliente, eficientes canales de distribución, marca reconocida, etc.

Ejemplos de debilidades podrían ser: problemas de liquidez, rentabilidad por debajo del promedio del sector, falta de definición en las funciones, incapacidad para innovar, deficientes canales publicitarios, deficiente dirección, maquinas o equipos obsoletos, mala imagen, dificultades para incrementar la capacidad productiva, dificultades para mejorar la calidad de los productos, objetivos poco claros, trabajadores poco motivados, etc.

Al momento de determinar las debilidades, debemos diferenciar entre los síntomas y los problemas, por ejemplo, las bajas ventas son un síntoma, mientras que el problema podría ser, por ejemplo, una mala publicidad.

Una vez que hemos detectado las fortalezas y debilidades, pasamos a hacer una lista en orden de importancia de las fortalezas, y otra de las debilidades.

1.3.7.5 Tomar decisiones o diseñar estrategias

Y, finalmente, una vez analizada la información, pasamos a establecer los objetivos de la empresa, en base a la capacidad y a las posibilidades de la empresa. Y a tomar decisiones o formular estrategias que nos permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y neutralizar o eliminar las debilidades; empezando con las fortalezas y debilidades más importantes.

1.3.8 Elementos de la Planeación Estratégica

1.3.8.1 Misión

Según BOHLANDER, George y SNELL, Scott (2008): La misión es el propósito principal de la organización, así como el alcance de sus operaciones. Es una declaración de la razón de ser de la organización, así como el alcance de sus operaciones. La misión se escribe con frecuencia en términos de los clientes generales a quienes atiende. De acuerdo con el alcance de la organización, la misión puede ser grande o pequeña. (Pág. 418)

Para VÉRTICE (2007). La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial. Constituye la auténtica declaración de principios corporativos, y es aconsejable que esté redactada explícitamente; en el desarrollo de la actividad empresarial conviene tener claro desde el principio de todos los aspectos que componen la misión. (Pág. 132)

1.3.8.2 Visión

Según BOHLANDER, George y SNELL, Scott (2008): La visión estratégica de la organización va más allá de la declaración de misión para proporcionar una perspectiva

de hacia dónde va y lo que puede llegar a ser en el futuro. Aunque los términos misión y visión con frecuencia se utilizan de manera indistinta, la declaración de visión establece con más claridad la dirección a largo plazo de la empresa y la intención de su estrategia. (Pág. 418)

La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

1.3.8.3 Valores

Según BOHLANDER, George y SNELL, Scott (2008): Los valores centrales de la organización son las fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones. (Pág. 418)

Para VÉRTICE (2007). Se entiende por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y como se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de limitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones. (Pág. 132)

1.3.8.4 Ventajas de la Planeación Estratégica

Según LERMA, Alejandro E. KIRCHNER y MARTIN, Antonieta (2007): La planeación estratégica es una valiosa herramienta para obtener ventajas ante las coyunturas. En el mundo contemporáneo, los cambios suelen ser continuos, profundos y de influencia decisiva sobre todos los estratos de la sociedad: “nada es seguro, excepto el cambio”.

El empresario o administrador exitoso, debe tener en cuenta siempre el factor del cambio de estar preparado para hacerle frente ya que los cambios se pueden aprovechar como oportunidades, tomando en cuenta que es mejor adelantarse que “sentarse a esperar”. Al anticiparse a las amenazas potenciales, el empresario puede proteger su negocio de posibles interrupciones y fracasos.

1.3.9 Etapas de la Planeación Estratégica

Para CARRETO, Julio y AMADOR, Fátima (2008). Son autores son los que exponen sus teorías de la etapas de la planeación estratégicas.

1.3.9.1 Formulación de las Estrategias

Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

1.3.9.2 Implantación de Estrategias

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

1.3.9.3 Evaluación de Estrategias

Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio

1.3.9.4 Evaluación de la Situación

Se encarga de analizar el entorno de la organización y la organización misma. La valoración del entorno identifica las oportunidades y amenazas de la organización; al pronosticar los cambios, valoran su significado para la organización y preparan las estrategias para enfrentarlas. La valoración organizacional considera la capacidad de la organización para responder a las oportunidades y amenazas.

1.3.9.5 Misión Organizacional

Las misiones establecen expectativas gerenciales acerca de políticas y el desempeño organizacional. Una declaración de misión bien desarrollada es sensitiva a las fuerzas del entorno y para que sea buena debe encargarse al servicio de las necesidades del cliente.

1.3.9.6 Objetivos Organizacionales

Son declaraciones de propósito de desempeño más importantes, a largo plazo, que la organización desea lograr. Por lo general se especifican en términos de crecimiento de ventas, posición líder en un mercado, estabilidad de las ventas. Estos forman la base sobre la que pueden construirse las estrategias organizacionales.

1.3.9.7 Estrategias Organizacionales

Son acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional, y lograr objetivos.

1.3.9.8 Estrategias de Crecimiento

Las estrategias de crecimiento indican cuatro puntos básicos para el crecimiento de la organización

A. Introducción en el Mercado

Busca la introducción enfocando sus productos a los diferentes mercados existentes, pero expanden su nivel de esfuerzos en valores específicos.

B. Desarrollo del Producto

La empresa sirve a las necesidades básicas de los clientes modificando sus líneas de productos con el fin de enfrentarse a sus competidores, satisfaciendo mejor las necesidades de ciertos grupos de mercado.

C. Desarrollo del Mercado

Es una estrategia que intenta lograr el crecimiento o expansión en nuevos mercados.

D. Diversificación

Incluye nuevos productos y nuevos mercados. Las empresas la utilizan para generar un crecimiento continuo, nuevas tecnologías y otros recursos.

1.3.9.9 Estrategias de Consolidación

Las estrategias de consolidación se clasifican en:

A. Competencia

Una empresa vende un negocio o una línea de productos a otra. Esto ocurre porque la empresa reconoce que hay un punto débil entre su misión y las competencias así como en los requerimientos de éxito para ese producto.

B. Desarrollo

Cuando un producto o negocio permanece como un buen elemento acorde con la misión de la empresa, pero tiene poca o ninguna oportunidad de crecimiento. Es lo inverso de la Penetración en el Mercado.

C. Reducción

Debido a la saturación de productos en el mercado, se elimina parte de productos y la organización continua sirviendo al mismo mercado. Es lo opuesto al desarrollo de un producto.

D. Fortificación

La organización continúa ofreciendo el mismo producto, pero cambian algunos mercados, enfocándose en mercados más fuertes.

1.3.10 Análisis Externo de la Planeación Estratégica

Según AMADOR Fátima (2005): en el análisis externo de la planeación estratégica menciona lo siguiente. (Pág. 214)

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

Aquí se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

1. El Ambiente Inmediato o de la industria (donde opera la organización).

2. El Ambiente Nacional.
3. El Macro Ambiente más amplio

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

1.4. Plan de marketing

1.4.1 Introducción

Según GARCÍA, Ana (XXI): El plan de marketing es “un documento interno que define los objetivos de ventas del empresa y las acciones necesarias para conseguirlos, normalmente lo realiza el departamento de marketing en colaboración con los otros departamentos.” (Pág. 42)

Según MCCARTHY & PERRAULT: [En línea] <http://www.marketing-free.com/articulos/plan-marketing.html> [Citado el 26 de abril de 2012]. El plan de marketing, “es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica.”

Plan de marketing es un documento que resume la planeación del marketing. Éste, a su vez, es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor. En otras palabras, es ayudarle al consumidor a sentirse más feliz y, así, generar resultados positivos para la empresa y la sociedad.

Es un documento que puntualiza las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado, de la misma manera se lo utiliza para identificar oportunidades, cursos de acción y determinar los programas operativos dentro de una determinada organización.

1.4.2 La importancia del Plan de Marketing

Según PONS, Jorge (2010). Las empresas que alcanzan el éxito, siguen, invariablemente, un Plan de Marketing. Este es un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos. (Pág. 124)

Se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos.

El Plan de Marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión. Esta herramienta, que sirve de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el Plan de Producción o el Financiero), se utiliza para asignar responsabilidades y permite realizar revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.

1.4.3 Finalidad Del Plan De Marketing

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

1.4.3.1 Descripción del entorno de la empresa

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

1.4.3.2 Control de la Gestión

Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.

1.4.3.3 Alcance de los objetivos

La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

1.4.3.4 Captación de recursos

De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.

1.4.3.5 Optimizar el empleo de recursos limitados

Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.

1.4.3.6 Organización y temporalidad

En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la suboptimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.

1.4.3.7 Analizar los problemas y las oportunidades futuras

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

1.4.4 Marketing Estratégico

Según, BOYD, Mullins y LARRÉCHÉ. El marketing estratégico “Se enfoca en las tomas de decisión más que en la descripción de los fenómenos de marketing. Un libro actualizado que muestra conocer profundamente la web integrando en el final de cada capítulo adelantos de la nueva economía. Pretende ser interactivo a través de un sitio web especialmente creado. El volumen se entrega con un Cd complementario”

Según AMBROSIO, Vicente (2010). Dentro del marketing estratégico cita los siguientes puntos de importancia que son. (Pág.245)

El marketing estratégico parte del análisis de las necesidades de los individuos, de las organizaciones y de la investigación de los mercados, comando como función el seguimiento de la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos y segmentos actuales o potenciales situándose en el medio y a largo plazo, definiendo los objetivos, elaborando una estrategia de desarrollo y manteniendo una estructura equilibrada de la cartera de productos.

1.4.4.1 Consumidor

El consumidor es el punto central del marketing, el inicio de todo el proceso de planeación. Como vimos en la introducción, el modelo de planeación táctica adoptado en este libro, el de las cuatro pes, tiene como objetivo precisamente el consumidor.

Así, la razón de ser de esta sección del plan es conocer y entender al consumidor del producto, objeto del plan de marketing, y el SIM es la fuente de las informaciones que lo van a integrar.

1.4.4.2 Mercado

Informaciones basadas en datos y hechos son fundamentales para que el encargado de la planeación pueda crear tácticas identificadas con la realidad del mercado. Una de las causas de fracasos de planes de marketing es exactamente la disponibilidad muy limitada de informaciones. Y hay algo peor, cuando están disponibles, estas informaciones no siempre son dignas de confianza. En la mayoría de las veces no están completas. Debido a estas dificultades, la sección 4 es, posiblemente, la más difícil del plan de marketing.

Con todo, como la falta de informaciones puede hacer con que el encargado de la planeación elabore su plan sobre premisas incorrectas- lo que llevaría al fracaso total o

por lo menos parcial-, todo el tiempo, esfuerzo y recursos financieros utilizados en el desarrollo de informaciones útiles tienen retorno elevado. Vale la pena incluso reducir un poco la velocidad de elaboración del plan para obtener informaciones que realmente sean dignas de confianza. Este tipo de medidas economiza mucho tiempo futuro y, particularmente, evita gastos inútiles durante la implementación del plan.

No puede olvidarse de anotar la fuente y la fecha de toda información, de modo que se tenga el máximo de control posible sobre las bases de datos y hechos. Los cuadros deben siempre registrar la fuente.

1.4.4.3 Aspectos Legales

En esta sección se busca identificar las exigencias legales sobre el producto enfocado en el plan de marketing. Las informaciones presentadas en este tema tienen impacto directo en la legalidad y en la responsabilidad del producto, así como en la empresa y en sus ejecutivos. Varios puntos están involucrados aquí, aunque no siempre son necesariamente pertinentes a todos los tipos de productos.

Algunos se rigen por exigencias legales mínimas, otros se controlan muy de cerca por órganos reguladores de nivel municipal, departamental, estatal e incluso internacional. Muchas veces no sólo es recomendable sino necesario consultar abogados especializados.

Es esencial, también, incluir no sólo informaciones sobre la legislación vigente, sino también datos sobre los posibles cambios que puedan estar siendo estudiados en el poder legislativo, o incluso sobre tendencias mundiales.

1.4.4.4 Posicionamiento del Producto

El posicionamiento del producto es un elemento clave en el proceso mercadológico. Finalmente, el posicionamiento es la forma como el consumidor percibe el producto, y la información que queda en la mente de las personas.

Definir el posicionamiento de un producto es una actividad delicada, que demanda análisis y gran conocimiento sobre el mercado y el consumidor. En la definición de posicionamiento está incluida la decisión en cuanto a los aspectos diferenciales que deberán ser comunicados al mercado.

Esta sección requiere que usted elabore un cuadro que muestre el posicionamiento de los productos competidores. Lo ideal es que esa información provenga de la investigación del mercado (por ejemplo, investigación de imagen), en la cual se verifica lo que los consumidores piensan de los productos, lo que está en la mente de ellos. Otro método menos preciso, pero más barato y rápido puede ser el análisis de la comunicación de los productos de la competencia efectuada por especialistas, es decir, por profesionales de marketing con la ayuda de los publicistas de la agencia de publicidad que tienen la cuenta de su empresa

Después de elaborado el cuadro de posicionamientos de los competidores, es necesario formalizar el posicionamiento de su producto con una frase objetiva y breve que describa el concepto del producto. Esta frase deberá sintetizar lo que usted quiere que el consumidor perciba del producto. Será parte fundamental del briefing de comunicación elaborado para la agencia de publicidad que desarrollará todos los materiales de comunicación.

La frase de posicionamiento en la etapa temprana de desarrollo del producto es el deseo de lo que usted quiere que los consumidores piensen acerca del producto, la imagen deseada, el posicionamiento anhelado. Algunos meses después del lanzamiento del producto, será necesario efectuar una investigación de imagen para verificar el posicionamiento real en la mente de los consumidores.

1.4.5 Marketing Táctico

Según LAMBIN JAÉN, Jacques Es una gestión de conquista de mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo, sus medios de acción es el precio, publicada, potencial de venta y dinamización de la red de distribución.

VILLACORTA, Manuel 2007. El Marketing táctico consiste en la comunicación del producto al consumidor, basándose en la ayuda de ciertas herramientas como son el producto, precio, plaza y promoción en las mismas que maximizan las ventas de los productos en la organización, satisfaciendo la necesidad de los consumidores.(Pág. 108-117)

1.4.5.1 Producto

Producto es un bien material (tangibles) o inmaterial (intangibles) ofrecido a un mercado, que busca la satisfacción de un deseo o necesidad existen por lo menos siete tipos de productos:

A) Tangibles (bienes materiales)

Durables (por ejemplo: automóviles, vestuario, máquinas industriales).

No durables (por ejemplo: cerveza, champú, alimentos).

B) Intangibles (bienes inmateriales)

Servicios (por ejemplo: salón de belleza, mantenimiento de equipos industriales).

Personas (por ejemplo: un atleta, un político).

Lugares (por ejemplo: Río de Janeiro, Fortaleza).

Organizaciones (por ejemplo: UNICEF, iglesias).

Ideas (por ejemplo: planeación familiar, vacunación).

En definitiva, desde esta perspectiva los bienes y servicios constan de tres dimensiones que marcaran profundamente la estrategia del producto.

Concepto de producto: son los beneficios basicos que aporta al consumidor, las necesidaes que satisface.

Producto formal: son los atributos que componen el producto.

Producto ampliado: son atributos que no son impresindibles pero pueden nejarar notablemente el beneficio basico.

1.4.5.2 Precio

El precio es el valor monetario de la empresa le asigna a sus productos. En otras palabras es la cantidad de dinero que el cliente debe entregar a la organización para obtener la propiedad o el derecho al uso de un determinado producto.

Para evitar la situación descrita, puede seguir principalmente tres enfoques para la fijación de precios:

Orientación al producto: la determinación del precio se basa en los costes de producción, aplicando un margen sobre estos

Orientación a la competencia: la fijación del precio se hace comparando la cadena de valor de la empresa, con la cadena de valor de la competencia.

Orientación al cliente: el establecimiento del precio se apoya en el análisis del valor para el cliente.

En este contexto, indicar que el punto idóneo es seguir una política de precios que combine los enfoques descritos o al menos dos, pues utilizar solo uno es demasiado arriesgado, especialmente en mercados de elevada competencia

1.4.5.3 Promoción

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son:

Publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

Venta personal: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

Promoción de ventas: son actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivos de influencia y comunicación con los clientes. Sin embargo, existen evidencias en las investigaciones de que en algunas clases de mercados de servicios estas formas pueden no ser las más efectivas dado que pueden no utilizarse en forma correcta.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

Los principios de la promoción son los mismos para bienes y servicios. Sin embargo, algunas diferencias se deben principalmente a aspectos como: las características de las industrias de servicios las características de los servicios.

En cada una de estas categorías existen factores responsables de dichas diferencias. Las diferencias entre bienes y servicios pueden tener algunas consecuencias para el programa promocional de la organización, por lo que se hace necesario cumplir con algunos principios en cada elemento de la promoción para, de este modo, lograr un impacto más efectivo.

1.4.5.4 Plaza

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza. Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en lo referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La generalización usual que se hace sobre distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios. Los intermediarios son comunes. Algunos de estos intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico. En realidad, no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los intermediarios. Pero esta falta de uniformidad no debe obviar la verdad fundamental de que las organizaciones que operan en el mercado de servicios tienen dos

opciones principales de canales. Estas opciones son las mismas para productores de elementos físicos. Estas son:

Venta directa: La venta directa puede ser el método escogido de distribución para un servicio por elección o debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor. Cuando se selecciona la venta directa por elección, el vendedor lo hace así posiblemente para sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

Venta a través de intermediarios: El canal más frecuentemente utilizado en organizaciones de servicios es el que opera a través de intermediarios. Las estructuras de canales de servicios varían considerablemente y algunas son muy complejas

1.4.6 Acción y Control

Para ADELL, Ramón (2007): Se encargan de comprobar por un lado, el correcto cumplimiento de las acciones las desviaciones aparecidas con respecto a la planificación y el presupuesto inicial y por otro lado se da el caso una para corregir los fallos o replantea nuevos objetivos más reales.

El plan de marketing es un instrumento de actuación que no está limitado al departamento de marketing ya que debe ser ejecutado de forma coordinada con el resto de la empresa.

En esta parte el plan de marketing reúne las informaciones necesarias para la toma de decisiones, así como para la implementación de la acción decidida y su control.

La decisión se facilita por la demostración de los estados financieros y por el análisis de equilibrio. La implementación se facilita por la programación; en cuanto al control, éste se orientará por el resultado financiero y también por la programación.

El control también se facilita por las demás secciones del plan, una vez que reuniones periódicas de evaluación se realizan, y en ellas todas las secciones del plan se comparan permanentemente con los resultados obtenidos.

Ese proceso puede generar el cambio de los programas de acción e incluso de los objetivos del plan, considerando que las condiciones de mercado cambian mucho desde el momento de la elaboración del plan hasta su ejecución. En economías estables, los cambios en general no son muy radicales, lo que no sucede en economías en desarrollo, como las latinoamericanas, donde los cambios son frecuentes en la legislación y generan impactos significativos en el mercado.

En la Acción y control están incluidas las informaciones necesarias para la toma de decisiones, así como para la implementación de la acción decidida. Los elementos fundamentales, o secciones del plan, que permitirán el proceso de control del plan de marketing son los resultados financieros, el análisis de equilibrio y la programación.

1.4.6.1 Resultado Financiero

En esta sección se desarrollarán proyecciones financieras para los primeros 12 meses y los primeros cinco años de comercialización del producto. Los resultados financieros presentados deben sintetizarse en un cuadro demostrativo sencillo y objetivo, formado por cuatro puntos: hipótesis económicas, parámetros del producto, estado de pérdidas y ganancias y análisis de retorno sobre la inversión.

- Hipótesis Económicas

En este punto se identifican los elementos que podrán afectar el desempeño del plan a lo largo de cinco años. Es un escenario económico que deberá ser coherente con el escenario del plan estratégico de la organización. En caso de que no haya planeación estratégica en la empresa, los elementos económicos se consideran de acuerdo con las

orientaciones de las directivas, las cuales se basan en informaciones recolectadas en periódicos, revistas y consultores especializados.

- **Parámetros de producto**

Los parámetros de producto son las proyecciones de los elementos fundamentales que llevarán al cálculo de la ganancia bruta: ventas por unidad de producto, precio unitario líquido del producto y costo unitario del producto. Así, puede usarse la participación de mercado del producto con el fin de facilitar el control, pero no para cálculos.

- **Estado de pérdidas y ganancias**

El estado de pérdidas y ganancias (también llamado P&-G), iniciales de pérdidas y ganancias, es la demostración contable de las operaciones del producto.

1.4.6.2 Análisis de Equilibrio

El objetivo del análisis de equilibrio es ayudar al proceso decisorio, aclarándolo más, lo que permitirá el inicio de la acción, y ofreciéndoles un enfoque cualitativo a las personas involucradas en la decisión, mientras que la sección Resultados financieros ofrece un enfoque cuantitativo.

• **Análisis FODA**

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en que contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar que elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener ingerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

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

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

1.5. Estructura del Plan De Marketing

1.5.1 Contenido

Visión

Misión

Parte I. Oportunidad

Sección 1. Situación

Sección 2. Objetivos

Parte II. Marketing estratégico

Sección 3. Consumidor

Sección 4. Mercado

Sección 5. Aspectos legales

Sección 6. Posicionamiento del producto

Parte III. Marketing táctico

Sección 7. Producto

Sección 8. Punto de venta

Sección 9. Promoción

Sección 10. Precio

Parte IV. Acción y control

Sección 11. Resultados financieros

Sección 12. Análisis de equilibrio

CAPÍTULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es dar a conocer la situación actual de la DISTRIBUIDORA DE HELADOS PINGUINO COTOPAXI con respecto a su organización y funcionamiento en servicios de la venta de helados

Para lo cual se programó visitas a PINGUINO con el fin de obtener información más detallada sobre la organización de la institución, logrando un acogimiento favorable por parte del personal administrativo, quienes nos facilitaron la información correspondiente para nuestra investigación.

2.1 Caracterización de la distribuidora

Pingüino Cotopaxi

2.1.1 Ubicación

Tabla N° 1 UBICACIÓN

País	ECUADOR
Región	Sierra
Ciudad	Latacunga
Lugar	Barrio San Rafael
Dirección	Calle Bolivia s/n

Elaborado por: Bermeo Juan

Fuente: Investigación de campo

2.1.2 Misión

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofertando Productos de excelente calidad, conjuntamente de la mano de talento humano altamente capacitado en atención al cliente, brindando así el mejor servicio, además de vincular a todas las clases sociales en un solo eslogan el cual representa la alegría, felicidad y el amor de esta empresa.”

2.1.3 Visión

“Ser la empresa líder en la venta de helados en la provincia de Cotopaxi, además de ganar el reconocimiento por la calidad de sus productos que brinda a través de alianzas estratégicas e inversiones mixtas de carácter empresarial, por su gran valor agregado a los productos que oferta en el mercado, como una de las más importantes y confiables del centro del País”.

2.1.4 Valores Corporativos

Respeto y Solidaridad: Desarrollamos nuestras actividades distributivas en un clima de respeto entre el vendedor – cliente - distribuidor; hacia los negocios donde apoyamos al desarrollo del mismo, brindando y compartiendo experiencias y recursos los cuales sean necesitados por nuestros clientes y que estén a nuestro alcance.

Responsabilidad: Somos cumplidores de nuestras obligaciones en cada uno de nuestras rutas diarias de venta, ejecutamos con alta calidad la venta ofrecida al cliente, con personal profesional y herramientas necesarias en todos los productos que se encuentran en el mercado.

Eficiencia: La eficiencia es la primicia de nuestros servicios, con el cual garantizamos la satisfacción de las expectativas de todos nuestros clientes tanto en tiempo como en costos con el cual promovemos el uso racional de los recursos brindados por la empresa.

Honestidad: Mantenemos actitudes de ética y moral elevado para el cumplimiento de nuestras actividades dentro y fuera de la empresa, ya que no formamos parte de la red de corrupción, mentira, engaño, por el cual somos el referente profesional y empresarial en la provincia.

2.1.5 Cartera De Productos

Tabla N° 2 CARTERA DE PRODUCTOS

PALETERIA		
PRODUCTO	UNIDADES	p. caja
Casero chocolate	28	17;25
Casero coco	28	17;25
Casero mora	28	17;25
Casero ronpasas	28	17;25

Casero frutilla	28	17;25
Cornetto choco.	22	18;04
Cornetto clásico	22	18;04
Empastado	60	24;19
Figuritas uva/manzana	65	8;01
Frutare de mango	32	12;32
Frutare de mora	32	12;32
Frutare de tamarindo	32	12;32
Gemelo chocolate	50	20;53
Gemelo limón	50	20;53
Gigante	60	24;86
Gumy fresa	44	9;02
Gumy piña	44	9;02
Magnun almendras	18	19;19
Magnun clásico	18	19;19
Magnun chocolate almendras	18	19;19
Mini yog	100	15;99
Polito	75	15;75
Polito frutilla	75	15;75
Sanduche vainilla	55	33;82
Sanduche vainilla/chocolate	55	33;82
Vasito frutilla	40	16;13
Vasito vainilla	40	16;13
Acidix	44	9;02
Magnum gold	18	19;19
LITROS CLÁSICOS	PRECIO	
Napolitano	2;32	
Vainilla	2;32	
Ron pasas	2;32	
Frutilla	2;32	

Chocolate	2;32
Litros top	
Cerezas	3;25
Vainilla francesa	3;25
Manjar con alamendras	3;25
Cocolate gourmet	3;25
Oreo	3;25
Sanduche	3;25
Pasas al ron	3;25
Recetas caseras	
Flan con manjar	3;75
Tres leches	3;75
Cheesecake	3;75
Tambores (10 lts)	30;89
Tortas	
Capricho	7;03
Festival	12;75

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Análisis

La distribuidora de “HELADOS PINGÜINO” consta de una gran variedad de productos tanto en paletteria como en postres, con un costo asequible para todo tipo de gustos, manteniendo la esencia de su frase “Compartiendo Felicidad” la cual no hace referencia a ningún tipo de discriminación.

Interpretación

Todos los productos que la empresa distribuye son de una gran calidad y a muy buen precio, todo esto se lo complementa con un excelente servicio y eso hace de Pingüino empresa líder en la venta de Helados. Sin embargo hay falencias que se detallaran en este documento para que Pingüino se posicione aún más en la mente del consumidor

2.1.6 Segmentación de Mercado

Tabla N° 3 SEGMENTACIÓN

GEOGRÁFICO	
Región	Sierra
Provincia	Cotopaxi
Sector	Urbano-Rural
Clima	Frio Templado
DEMOGRÁFICO	
Edad	Todas las edades
Género	Todos los Géneros
Ciclo de Vida	Niños, Jóvenes, Adultos, Adultos mayores
Clase Social	Baja, Media, Alta
Escolaridad	Todas las escolaridades
Ocupación	Todas
Origen Étnico	Mestizos, Blancos, Negros, Etc
PSICOLÓGICOS	
Personalidad	Ambicioso, Selectos, Divertidos
Estilo De Vida	Innovador, Explorador, aventurero
Valores	Amistad, Solidaridad, Cariñoso, Detallista
CONDUCTUALES	
Beneficios deseados	Garantías, Buen servicio, precio
Índice de Uso	Diario
Situación de Compra	Todas las ocasiones
Uso Final	Realización Personal
Grado de Lealtad	Máximo
Sensibilidad al Servicio	Medio y Alto
Tasa de Uso	Siempre

Elaborado por: Bermeo Juan

Fuente: Investigación de campo

2.2 Análisis Situacional de la Empresa

2.2.1 Análisis Externo

2.2.1.1 Macro Ambiente

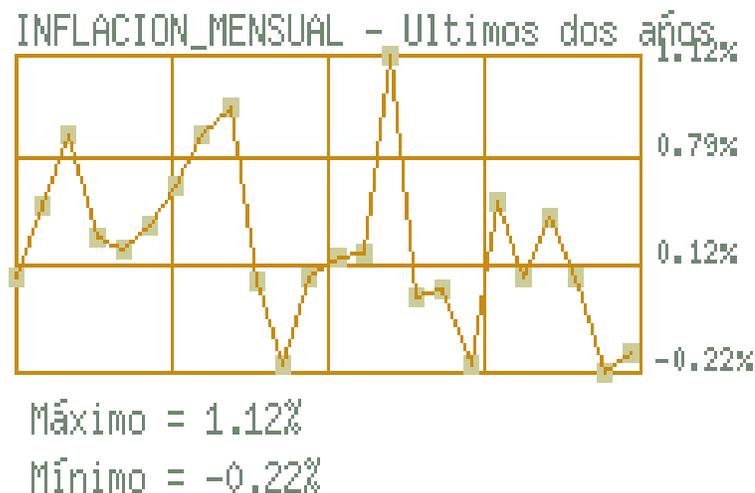
El Macro ambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa.

- **Factor Económico.**

Los mercadólogos necesitan poder adquisitivo así como personas. El poder adquisitivo total está en función del ingreso actual de los precios, ahorros y disponibilidad de créditos.

Inflación: La inflación, en economía, es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado.

Gráfico N° 1 INFLACIÓN



Elaborado por: Bermeo Juan

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla N° 4 INFLACIÓN

FECHA	VALOR
Junio-30-2013	-0.14 %
Mayo-31-2013	-0.22 %
Abril-30-2013	0.18 %
Marzo-31-2013	0.44 %
Febrero-28-2013	0.18 %
Enero-31-2013	0.50 %
Diciembre-31-2012	-0.19 %
Noviembre-30-2012	0.14 %
Octubre-31-2012	0.09 %
Septiembre-30-2012	1.12 %
Agosto-31-2012	0.29 %
Julio-31-2012	0.26 %
Junio-30-2012	0.18 %
Mayo-31-2012	-0.19 %
Abril-30-2012	0.16 %
Marzo-31-2012	0.90 %
Febrero-29-2012	0.78 %
Enero-31-2012	0.57 %
Diciembre-31-2011	0.40 %
Noviembre-30-2011	0.30 %
Octubre-31-2011	0.35 %
Septiembre-30-2011	0.79 %
Agosto-31-2011	0.49 %
Julio-31-2011	0.18 %

Elaborado por: Bermeo Juan

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

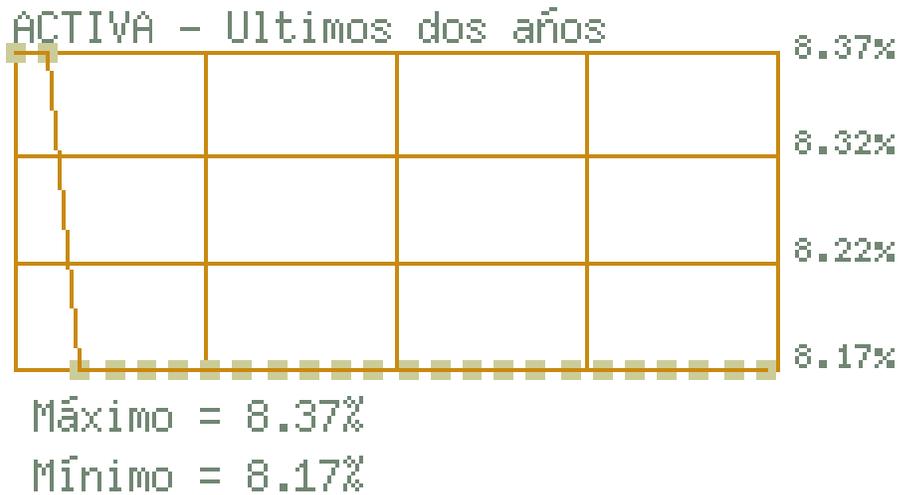
Como se puede observar en los cuadros estadísticos la inflación ha ido decreciendo, lo que representa una gran oportunidad para la empresa ya que esto produce una reducción de los precios en general, lo que puede representar un incremento en las utilidades.

Interpretación

De acuerdo a la interpretación la inflación es un fenómeno esencialmente de exceso de moneda, en nuestro día a día de la literatura económica se ha manejado a esta como un sinónimo de elevación de los precios, Tanto la inflación o la carestía se genera en la esfera de la producción.

Tasa de Interés Activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos.

Gráfico N° 2 TASA DE INTERÉS ACTIVA



Elaborado por: Bermeo Juan

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla N° 5 TASA DE INTERÉS ACTIVA

FECHA	VALOR
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %

Elaborado por: Bermeo Juan

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

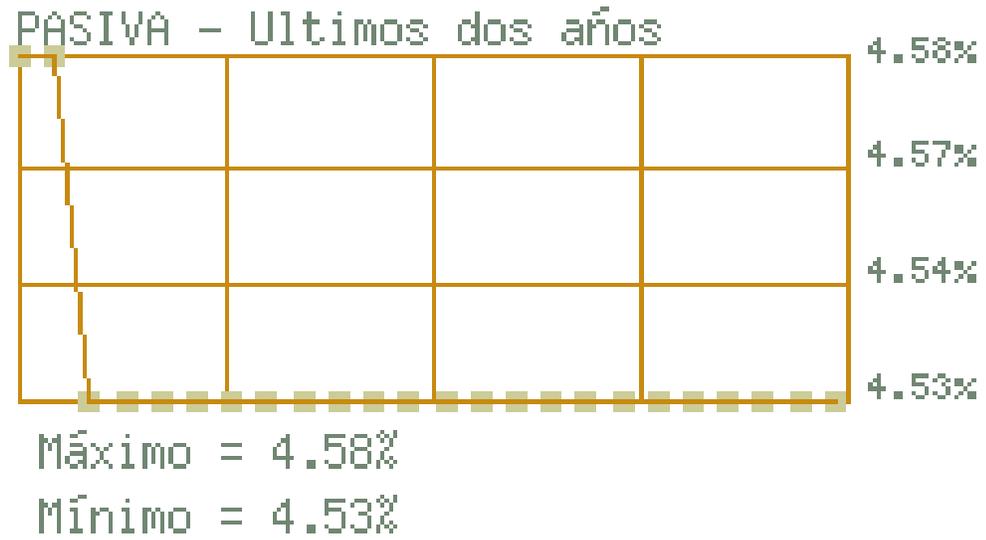
Como se puede observar la tasa activa se ha mantenido en un 8.17% desde hace 9 meses aproximadamente, manteniéndose en un promedio general, lo que nos indica si en algún momento la empresa decide solicitar un préstamo se podrá tener una idea de cuál es el interés que la banca cobra por este servicio.

Interpretación

Relativamente es bueno para la institución ya que la tasa que deberá pagar la institución en caso de necesitar un préstamo será constante y se mantiene dentro del rango normal y asequible, que logre ser cubierto por la institución sin ningún problema, por ello consideramos una oportunidad la tasa activa de este momento.

Tasa de Interés Pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Gráfico N° 3 TASA DE INTERÉS PASIVA



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla N° 6 TASA DE INTERÉS PASIVA

FECHA	VALOR
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

La tasa pasiva al igual que la activa se ha mantenido constante desde hace algunos meses, lo que también se constituye en una oportunidad pues a pesar de todo se encuentra dentro de un rango normal que pagan las instituciones bancarias, por ende también se podría sacar provecho de esta situación ya que se mantiene estable y constante y no representa riesgos.

Interpretación

A comparación de la tasa de interés activa, la pasiva es más baja pero aun así se la puede tomar como beneficiosa ya que por los depósitos y ahorros en cuentas o en cualquier otro producto y servicio bancario como clientes recibimos un interés a favor para seguir lo que es beneficioso para la empresa en incrementar el capital de trabajo y patrimonio.

PIB: Se trata de la producción total de bienes y servicios de un país durante un periodo de tiempo, expresada en un valor monetario.

Gráfico N° 4 PIB



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla N° 7 PIB

FECHA	VALOR
Enero-31-2012	84682.30 millones de USD
Enero-31-2011	77831.60 millones de USD
Enero-31-2010	67812.30 millones de USD
Enero-31-2009	62519.70 millones de USD
Enero-31-2008	61762.60 millones de USD
Enero-31-2007	51007.80 millones de USD
Enero-31-2006	46802.00 millones de USD
Enero-31-2005	41507.10 millones de USD
Enero-31-2004	36591.70 millones de USD
Enero-31-2003	32432.90 millones de USD
Enero-31-2002	28548.90 millones de USD
Enero-31-2001	24468.30 millones de USD
Enero-31-2000	18318.60 millones de USD
Enero-31-1999	16896.00 millones de USD
Enero-31-1998	23290.00 millones de USD
Enero-31-1997	23715.00 millones de USD
Enero-31-1996	21483.00 millones de USD
Enero-31-1995	20288.00 millones de USD
Enero-31-1994	18662.00 millones de USD
Enero-31-1993	15153.00 millones de USD

Elaborado por: Bermeo Juan

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

La producción nacional de bienes y servicios en cuanto a valores monetarios se refiere se ha incrementado notablemente lo que se puede asumir como una oportunidad ya que la producción nacional está incrementándose en cuanto a ventas lo que quiere decir que todos los negocios de toda índole están mejorando y por ende el mercado es mucho más amplio con mayor oportunidad de incrementar tanto las ventas como las utilidades en nuestro caso de la Distribuidora de Helados.

Interpretación

Uno de los pilares fundamentales de la economía de un país es precisamente el desarrollo de la producción, su crecimiento comercial y de las prestaciones de servicio, ya que tiene por objetos generar riquezas y beneficios para los habitantes, como nos indica la tabla, no siempre se alcanza el nivel de crecimiento y satisfacción deseado, en peores de los casos se alejan del mismo, en nuestro país se puede observar que año tras año este ha ido creciendo.

- **Factor tecnológico**

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. Si nuestra empresa se reciclara en lo que a este campo se refiere, cada 2 años se vería incrementada su eficiencia y por lo tanto sus beneficios.

Tabla N° 8 EQUIPOS TECNOLÓGICOS

CANTIDAD	EQUIPOS
2	Cámaras de frio
2	Congeladores Ugur Ecológicos
4	Pdas
2	Camiones 100% equipados
1	Equipo de Oficina

Elaborado por: Bermeo Juan

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

En cuanto al factor tecnológico se refiere, Pinguino ha estado en desarrollo con la tecnología, es por ello que es una oportunidad pues con la adquisición de estos materiales, se reducen los contratiempos, ofreciendo un servicio más rápido y efectivo a nuestros clientes

Interpretación

Cuenta con la capacidad necesaria en cuanto a la relación de equipos como congeladores se refiere, lo que contribuye al excelente desempeño de todos y cada uno de sus colaboradores, obteniendo de esta manera una gran satisfacción en nuestros clientes.

- **Factor Político Legal**

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

Análisis

Esto sin duda simboliza una **oportunidad** debido a que la empresa en primer lugar cumple con todas las normas y requisitos que, para su campo de desempeño, la Superintendencia de Compañías así lo exige, por lo que no se presentan inconvenientes en este aspecto, y en segundo lugar la agencia no distingue en sus colaboradores clases sociales, religión, edad o sexo, lo que es un factor muy positivo ya que el personal se puede desarrollar en total libertad y de la mejor manera, lo que finalmente da como resultado su medición en cuanto a su capacidad intelectual y moral, sin distinciones de ninguna clase.

- **Factor Demográfico**

Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc., así como a las características demográficas: volumen de población, inmigración, natalidad, mortalidad, etc. de una sociedad.

Tabla N° 9 SITUACIÓN A NIVEL DE CANTONES

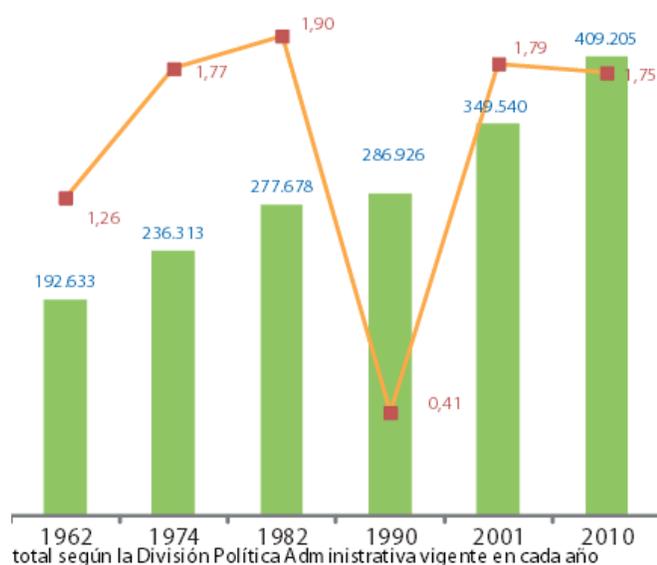
Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Viviendas*	Viviendas**	Viviendas***	Razón niños mujeres****	Analfabetismo	Edad promedio
Pangua	11.340	5,7%	10.625	5,0%	21.965	7900	7888	5.503	509,4	15,0	28
La Maná	21.420	10,8%	20.796	9,9%	42.216	13.730	13.713	11.013	432,1	10,0	26
Latacunga	82.301	41,4%	88.188	41,9%	170.489	57.942	57.897	42.387	363,0	9,2	29
Pujilí	32.736	16,5%	36.319	17,2%	69.055	25.228	25.214	16.619	471,0	24,3	27
Salcedo	27.880	14,0%	30.336	14,4%	58.216	21.530	21.519	15.253	346,3	11,6	30
Saquisilí	11.957	6,0%	13.363	6,3%	25.320	8.367	8.365	5.836	447,8	18,5	27
Sigchos	10.991	5,5%	10.953	5,2%	21.944	8.069	8.063	5.189	597,8	24,6	27
Total	198.625	100,0%	210.580	100,0%	409.205	142.766	142.659	101.800			

* Particulares y colectivas ** Particulares *** Particulares ocupadas con personas presentes **** Niños menores de cinco años por 1000 mujeres en edad reproductiva (15 a 49 años)

Elaborado por: Bermeo Juan

Fuente: INEC

Gráfico N° 5 POBLACIÓN COTOPAXI POR AÑOS



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: INEC

Tabla N° 10 POBLACIÓN COTOPAXI POR EDADES

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	825	0,2%	244	0,1%
De 90 a 94 años	974	0,3%	744	0,2%
De 85 a 89 años	1.910	0,5%	2.090	0,5%
De 80 a 84 años	3.240	0,9%	4.058	1,0%
De 75 a 79 años	4.811	1,4%	5.848	1,4%
De 70 a 74 años	6.271	1,8%	8.124	2,0%
De 65 a 69 años	7.998	2,3%	10.826	2,6%
De 60 a 64 años	9.474	2,7%	11.689	2,9%
De 55 a 59 años	10.310	2,9%	13.604	3,3%
De 50 a 54 años	13.068	3,7%	15.215	3,7%
De 45 a 49 años	13.927	4,0%	18.611	4,5%
De 40 a 44 años	16.760	4,8%	20.405	5,0%
De 35 a 39 años	19.371	5,5%	24.172	5,9%
De 30 a 34 años	21.445	6,1%	27.117	6,6%
De 25 a 29 años	24.006	6,9%	31.932	7,8%
De 20 a 24 años	30.464	8,7%	35.680	8,7%
De 15 a 19 años	36.064	10,3%	42.499	10,4%
De 10 a 14 años	42.919	12,3%	46.489	11,4%
De 5 a 9 años	44.244	12,7%	47.367	11,6%
De 0 a 4 años	41.459	11,9%	42.491	10,4%
Total	349.540	100,0%	409.205	100,0%

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: INEC

Análisis

En la actualidad Cotopaxi cuenta con una población de 409295 habitantes dato tomados de las últimas actualizaciones del 2010 del INEC, el mismo que muestra un incremento poblacional en lo referente a los anteriores años, lo que constituye una **oportunidad** debido a que el número de personas que conforman nuestro mercado meta se incrementa ya que nuestros servicios están enfocados a las personas, (3 años a 90) logrando que crezca nuestro número de Consumidores de Helado

- **Factor Sociocultural**

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad.

Gráfico N° 6 APORTE SOCIAL



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: PINGÜINO

Análisis

En nuestra provincia viniendo a ser un oportunidad ya que está enfocada prácticamente a la imagen social frente a sus clientes y llevarla más allá de su servicio económico, sino también social, de ayuda y contribución al mejoramiento de la imagen de la provincia

- **Factor Geográfico**

Gráfico N° 7 MAPA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: codeso.com

Análisis

Distribuidora Pingüino es una empresa dedicada netamente a la provincia que pertenece, por ende es prohibido y no se puede ampliar los horizontes de venta, por es he decidido tomar este factor como una debilidad ya que nos impide formar un crecimiento más grande y que englobe más cobertura.

- **Factor Ambiental**

Los cambios que se presentan en las condiciones ambientales externas pueden afectar positiva o negativamente las actitudes de la empresa. En medida en que consiga la adaptación, se le facilita el logro de los efectivos y, por tanto, su supervivencia y progreso.

Gráfico N° 8 CONTRIBUCIÓN AMBIENTAL



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: UNILEVER ANDINA SA

Análisis

La Marca pingüino está asociada con productores de congeladores ecológicos, lo cual quiere decirnos que son ahorradores de energía, y de esta manera contribuye al cuidado del medio ambiente. Siempre nos hemos preocupado por el cuidado del medio Ambiente, es por eso que son los únicos en el país en proveer de equipos ahorradores de energía, con el sello verde que significa que ahorran el 30% de energía a comparación del resto, emanando así menos cantidad de gases tóxicos para el medio ambiente.

2.2.1.2 *Micro Ambiente*

- Proveedores

Es una entidad física o virtual que tiene el fin de ofrecer un servicio a otra u otras entidades.

Tabla N° 11 LISTADO DE PROVEEDORES

RAZÓN SOCIAL	PRODUCTOS
Unilever Andina Ecuador S.A.	<ul style="list-style-type: none">• Helados• Afiches de Publicidad
Graficas “Latacunga”	<ul style="list-style-type: none">• Rótulos• Facturas• Notas de debito• Notas de crédito• Comprobantes de retención
Kiwi	<ul style="list-style-type: none">• Herramientas• Utensilios

Elaborado por: Bermeo Juan

Fuente: Investigación de Campo

Análisis

Como se puede observar nuestros proveedores se convierten en una oportunidad para nuestra agencia ya que los productos que nos proveen satisfacen a nuestros clientes tanto internos como externos, y de la misma manera que se encuentran entre los proveedores locales lo cual es la factible la adquisición de los mismos.

- Competencias

Un mercado donde el juego de la competencia es libre es un mercado en el que las empresas, independientes entre ellas, ejercen la misma actividad y compiten para atraer a los consumidores.

Tabla N° 12 TABLA DE COMPETENCIA

COMPETENCIA DIRECTA	
PINGÜINO CON UN 43 % DE PARTICIPACION EN EL MERCADO	
MARCA	% DE PARTICIPACIÓN
TOPSY	29%
COQUEIROS	6%
HELADOS DE SALCEDO	19%
JOTA ERRE	3%
COMPETENCIA INDIRECTA	
LA FORNACE	35%
NICE CREAM	30%
TUTTO FREDDO	10%
HELADERIA COTOPAXI	25%

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de Campo

Análisis

Se puede observar que en el mercado de helados existen muchas marcas de helados que ofertan un producto similar, Para Pingüino, Topsy es su mayor competidor directo, ya que abarca el 29 % de participación en el mercado, y mantiene estrategias de crecimiento para futuros años, como otros competidores se destacan los helados de Salcedo con un 19%; helados coqueiros con un 6% y helados Jota erre con un 3%.

Como competencia indirecta tenemos varias heladerías que ofertan productos similares pero en otras presentaciones, como lo son en postres.

- **Clientes**

Cliente Interno. El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes

Tabla N° 13 CLIENTE INTERNO

CARGO	CANTIDAD
Gerente	1
Supervisor	1
Vendedor	4
Repartidor	2

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de Campo

Análisis

Los clientes internos con los que cuenta esta empresa vienen a convertirse en una oportunidad ya que son quienes mantienen la estabilidad brindando sus servicios para las diferentes áreas, caracterizándose como un personal comunicativo y leal a la institución con el fin de mantener satisfechos a nuestro clientes externos son quienes califican su desempeño en las diferentes actividades a realizarse.

Cliente Externo: El cliente externo es por antonomasia toda persona o entidad externa a la empresa que adquiere productos o servicios ofrecidos por ella.

Gráfico N° 9 CLIENTE EXTERNO



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de Campo

2.2.1.3 *Matriz Perfil Externo*

Tabla N° 14 MATRIZ PERFIL EXTERNO

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN				
		G O	P O	P E	G A	P A
MACROECONÓMICO						
P.E.F.E	Inflación		1			
	tasa activa	1				
	tasa pasiva		1			
	PIB	1				
P.E.F.T	equipo de oficina		1			
P.E.F.P. L	cumplimiento de reglamento	1				
P.E.F.D	Estudio De la Población	1				
P.E.F.S	Socio-Cultural		1			
P.E.F.A	Congeladores Ecológicos		1			
MICROAMBIENTE						
P.I.C	Topsy				1	
	Jota Erre					1
	Ice Cream					1
	La Fornace					1
P.I.P	Unilever	1				
	Graficas Latacunga	1				
	Kiwi	1				
P.I.C.I	Gerente	1				
	Supervisor		1			
	Vendedores		1			
	Repartidores		1			
P.I.C.E	Población Cotopaxi	1				
	TOTAL	9	8		1	3
	PORCENTAJE	43	38	0	5	14

Elaborado por: Bermeo Juan

Fuente: Investigación de Campo

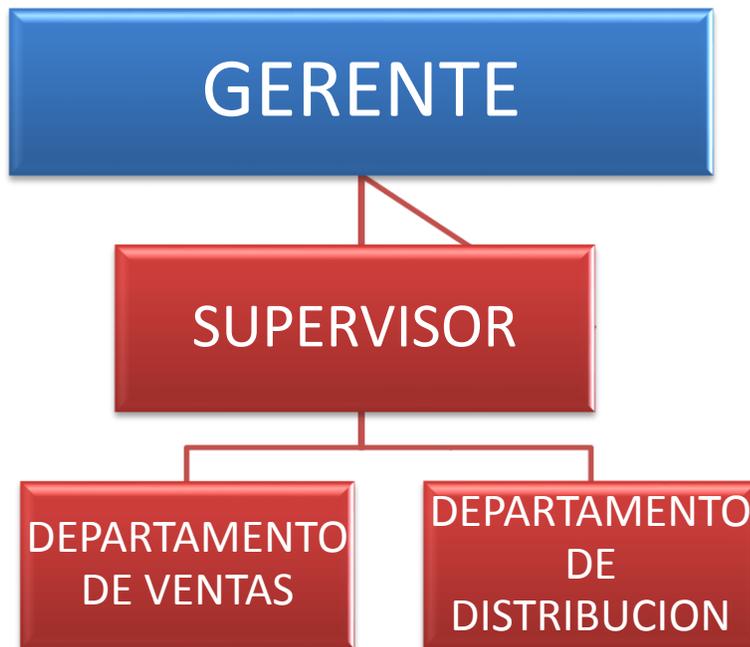
Análisis

Como se observa en la matriz de perfil externo nos muestra que de un 100%, el 43% se encuentra en las grandes oportunidades lo cual significa que en el ámbito de su mercado está en un posicionamiento de alta competencia; el 38% corresponde a las pocas oportunidades que tienen la empresa lo que ayuda en su rendimiento; el 5% corresponde a las grandes amenazas que se presentan para la empresa lo que determina que necesitamos ampliar estrategias para superarlas y, para finalizar el 14% corresponde a las pocas amenazas, indicadores que nos muestran un camino con el fin de convertir las oportunidades del mercado en fortalezas, aprovechar las mismas para minimizar las amenazas del entorno, superar las debilidades de los perfiles de conocimiento interno.

2.2.2 *Análisis Interno*

2.2.2.1 *Estructura Organizacional*

Gráfico N° 10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Pingüino Cotopaxi

2.2.2.2 Organigrama Funcional

Gerente General

- La dirección y Administración de la Compañía.
- Celebrar contratos de trabajo dentro de los lineamientos de la Compañía.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la Compañía
- Vigilar directamente la Contabilidad.
- Confeccionar y representar una memoria razonada sobre la situación de la compañía, ilustrado el particular con los estados financieros correspondientes.
- Concurrir a las sesiones de distribuidores a nivel nacional convocadas por Unilever Andina.
- Firmar escrituras públicas a nombre y en representación de la Compañía con las limitaciones previstas en los estatutos.
- Suscribir contratos a nombre y en representación de la compañía y obligar a esta en forma individual.
- Cumplir con todos los demás deberes y ejercer todas las demás atribuciones que le correspondan según la ley, las presentes estipulaciones o reglamentos y resoluciones de Unilever.

Contabilidad

- Lleva registros y control de libros contables.
- Elabora estados financieros de la empresa.
- Asesora al gerente sobre el movimiento financiero.

Vendedores

- limpieza de los congeladores en los puntos de venta.
- Llevar el control de productividad de los clientes asignados
- Perchar el producto en el puesto asignado y mantener el orden.
- Trabajar conjuntamente con el supervisor y cumplir la meta establecida por el gerente
- Mantener una buena relación con los clientes.

Supervisor

- Llevar el control de las vendedores y su eficiencia en el trabajo
- Asignar las metas a los vendedores
- Controlar la limpieza y orden de los congeladores en los puntos de venta
- Comunicar los resultados diariamente del trabajo de los vendedores

Choferes

- Trasladar el producto desde la bodega hasta el punto de venta.
- Cumplir con el itinerario establecido.
- Ser puntual, amable, cordial, sociable, respetuoso y responsable.
- Brindar seguridad.
- Responsable del mantenimiento del vehículo y el producto a cargo de él.
- Perchar el producto.

2.2.2.3 Matriz perfil Interno

Tabla N° 15 MATRIZ PERFIL INTERNO

DESCRIPCIÓN	VALORIZACIÓN				
	GF	PF	PE	GD	PD
ADMINISTRATIVO					
GERENTE	X				
SUPERVISOR	X				
CONTABILIDAD					
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	X				
TALENTO HUMANO					
VENEDORES	X				
CHOFER		X			
AYUDANTE DE CHOFER		X			

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Análisis

Como se observa en la Tabla No. 15, el 66,66% corresponde a las grandes fortalezas que mantiene la institución, mostrando que su estructura organizacional esta aceptable para su funcionamiento, pero de igual manera nos muestra otros porcentajes como es el del 33,44% de las pequeñas fortalezas siendo un porcentaje de análisis para desarrollar estrategias, con el fin de trabajar con el personal completo de la agencia.

2.3 Matriz Foda

El análisis FODA, está diseñado para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la distribuidora.

Tabla N° 16 MATRIZ FODA

N°	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIF	TOTAL
FORTALEZAS				
1	Estructura Organizacional	0,07	3	0,21
2	Talento Humano Calificado	0,08	4	0,32
3	Producto de Calidad	0,09	4	0,36
4	transporte Adecuado	0,07	4	0,28
8	Equipos con Tecnología actualizada	0,07	4	0,28
9	Instalación Propia	0,07	3	0,21
10	contribución al medio ambiente	0,08	4	0,32
11	cumplimiento de normas y estatutos	0,07	4	0,28
12	Ubicación adecuada	0,06	3	0,18
DEBILIDADES				
1	No existe liderazgo	0,09	2	0,18
2	Mala administración del Talento Humano	0,08	2	0,16
3	Horario laboral más de 10 horas	0,09	2	0,18
4	Deficiencia de Motivación	0,08	1	0,08
	TOTAL	1		3,04
OPORTUNIDADES				
1	Ofertar sus servicios mercado meta	0,13	3	0,39
3	Tasa de interés activa considerable	0,12	3	0,36
4	Tasa de interés pasiva representativa	0,14	3	0,42
5	Ingreso a Bares de Escuelas y colegios	0,17	4	0,68
AMENAZAS				
1	inestabilidad para la inversión	0,14	1	0,14
2	tasa inflación alta	0,14	2	0,28
3	competencia en el sector	0,16	2	0,32
	TOTAL	1		2,59

Elaborado por: Bermeo Juan

Fuente: Investigación de campo

Análisis

En cuanto al factor internos nos muestra un resultado de 3.04 que indica una posición interna aceptable, es decir, que la agencia mantiene su organización, por tanto posee un sin número de fortalezas de las que la institución debería hacer uso y enfocarse en ellas, y finalmente podemos determinar sus debilidades en las que de igual forma se buscará reducir para lograr el progreso y desarrollo conjunto de la institución.

En esta matriz en el factor externo muestra un resultado de 2.59 donde nos indica que es una empresa competidora en un ramo más atractivo donde dispone de abundantes oportunidades externas para su funcionamiento, y de esa manera posesionarse en alto puesto entre las demás empresas distribuidoras de helados que se encuentran ubicados en la zona, dando como resultado la buena aportación a la sociedad de Cotopaxi satisfaciendo las múltiples necesidades que se den para el progreso de la ciudadanía.

2.4 Investigación de Mercado

2.4.1 Tema

La falta de un método adecuado para la captación y promoción de los productos que oferta la distribuidora de helados Pingüino

2.4.2 Problema

La Distribuidora Pingüino Cotopaxi no posee una metodología apropiada para la promoción de los productos en el mercado, además no cumple con una capacitación adecuada para los empleados y como consecuencia también algunos de ellos se resisten al cambio lo que no permite que la empresa pueda evolucionar en el mercado. Se ve una clara incapacidad para ver los errores y deficientes habilidades gerenciales, lo que desmotiva al todo el personal creando un ambiente de tensión e inconformidad en la empresa, generando así el mal funcionamiento de la misma.

2.4.3 Problematización

El constante crecimiento del mercado en este sector y la competencia cada vez más reñida hace que la Distribuidora de Helados PINGUINO se esfuerce cada vez más por mejorar todos sus servicios, el mismo que se ha posicionado en el mercado, convirtiéndose en una empresa líder y pionera con sus productos de calidad, en este mismo contexto se puede notar que la provincia de Cotopaxi, está transformándose en una gran plaza para la venta y distribución.

Hace 37 años la visión se puso de manifiesto, el espíritu emprendedor y la iniciativa empresarial, convirtiéndonos en parte de la historia de crecimiento y progreso de la provincia de Cotopaxi, dimos a conocer por primera vez en la provincia, y en la zona la alta calidad de un producto de marca conocida hasta ese entonces solo en la grandes ciudades. Esta visión fue creciendo día a día hasta convertirse en lo que ahora es la distribuidora de helados Pingüino Cotopaxi, administración que se la ha venido llevando

con pasión y entrega, pero no así de manera ordenada, con estándares y estrategias para el incremento de ventas, se lo puede llamar de una manera empírica, de igual manera se la transmitido a sus empleados.

2.4.4 Solución

Elaboración de un plan de marketing para la distribuidora de helados pingüino Cotopaxi durante el periodo 2012 2016”

2.4.5 Justificación

Se debe tener presente que el marketing es una disciplina que permite el desarrollo de las iniciativas y las innovaciones necesarias. El plan de marketing permite desarrollar un mejor desempeño en todas las áreas, toda actividad inicia con la detección de las necesidades para diseñar un plan que oriente a la organización hacia la satisfacción de las necesidades con servicios que contribuyan al bienestar de la sociedad en general, de esta manera el Plan de marketing se convierte en una estrategia primordial para la empresa.

Una empresa como la nuestra necesita detectar sus necesidades comunes y modernizar sus objetivos y planes de actuación a partir de estos intereses compartidos. Y esto requiere un esfuerzo previo. Esto es primordial en los comienzos de una empresa y muy importante para mantenerla a flote así como nosotros tenemos 2 años desde la nueva administración, desde que una nueva cabeza asumió la distribución.

Los beneficios que obtendremos como resultado de la implementación del presente son conformar y fomentar una coordinación entre Distribuidor y tenderos que ayude a mejorar las relaciones interpersonales, mediante capacitaciones, cursos, trato justo. Además de posicionar aún más a Pingüino en el mercado con una estrategia de crecimiento.

El proyecto es justificable porque Pingüino ya tiene una imagen creada en la mente de los consumidores que fácilmente se la puede aprovechar, y sabiendo que dicha marca al

menos en el ámbito de los Helados no posee una competencia clara, por lo que se puede aprovechar dicha imagen para generar mayor satisfacción de los clientes y por ende una mayor claridad al momento de generar ingresos. Las otras heladerías básicamente ofrecen un producto parecido. Porque lo que podemos concluir que nos diferencia la simplicidad al momento de la compra, el producto se lo puede conseguir en cualquier tienda y está al alcance de todo bolsillo. Con esta investigación queremos determinar el nivel de aceptación que tendría nuestra nueva línea en el mercado, si es viable el plan de marketing, y cuáles serían los factores que influyan al momento de la compra.

2.4.6 Objetivos

2.4.6.1 Objetivo General

Elaborar de un plan de marketing para establecer estrategias, acciones con un servicio de calidad y obtener resultados que mejoren la rentabilidad de la Distribuidora de Helados Pingüino Cotopaxi

2.4.6.2 Objetivos Específicos

- Convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, para un mejor posicionamiento en el mercado.
- Determinar cuáles son las falencias que posee la empresa y en que campos a través de la aplicación de las encuestas.
- Mejorar la relación que mantiene dentro de la empresa y dejar bien plantado el perfil de un gerente líder.
- Conocer las necesidades, el grado de satisfacción de los clientes con el producto y el servicio.

2.4.7 Métodos de Investigación

La presente investigación se realizará de Forma Aplicada, ya que se busca enlazar la teoría con la realidad, y de tipo descriptivo con el afán de plantear correctamente el problema, es decir analizarlo y delimitarlo, escoger bien el tipo de instrumento que ayudará a la investigación de tal manera que se puedan interpretar los datos recolectados de la mejor manera.

La investigación se realizara en la Distribuidora de Helados “PINGÜINO COTOPAXI”, en la ciudad de Latacunga

2.4.7.1 Unidad de Estudio

- Población

La población a utilizar en la presente investigación está basada en 510 tenderos a los que la empresa distribuye el producto.

Fórmula

En donde:

N = Población (510 congeladores)

n = Tamaño de la muestra

Z_c = Valor de Z crítico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza del 90% que es igual a 1.64

p = Proporción de éxito en la población (50%)

E = Error en la proporción de la muestra. (10%)

q = Es la diferencia entra **1-p (1-0.50) = 0.50** 84

$$n = \frac{PQ * N}{(N - 1)\left(\frac{E}{K}\right)^2 + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 * 510}{(509 - 1)\left(\frac{0.05}{2}\right)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{127}{(509)(0.000625) + 0.25}$$

$$n = \frac{127}{0.56}$$

$$n = 224$$

Para el estudio se trabajará con una muestra de 224 tenderos que serán encuestados.

En la presente investigación se utilizarán tanto métodos teóricos que permitan, mediante un proceso lógico alcanzar los objetivos, así como los métodos empíricos el cual ayudara a obtener información de la unidad de estudio, para que finalmente con un método estadístico alcanzar una frecuencia y la media aritmética, la misma que al tabular los datos nos dará una pauta para empezar con nuestro proyecto.

- **Métodos**

Método Hipotético Deductivo: Este método parte de una hipótesis para que mediante una profunda investigación con la aplicación de instrumentos y recolección de datos alcanzar su investigación, y de esta manera obtener resultados específicos acerca de las debilidades que ocasione el diseño del plan de marketing.

Método Analítico: Este método implica el análisis (del griego análisis, que significa descomposición), esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes.

Investigación Documental – Bibliográfica: Es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.)

Investigación de Campo: Es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio.

- **Técnicas**

En la elaboración de este proyecto se utiliza la técnicas de recolección de datos que permitirá hacer uso de la creatividad para adaptarla a los requerimientos del proyecto dando a un trabajo coherente y satisfactorio, que cumpla con las expectativas de ambas partes; por ello trabajaremos con la encuesta.

Encuesta: Es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación.

- **Fuentes de Información**

Fuentes Primarias: En el trabajo de investigación para la obtención de información en fuentes primarias se realizó:

Encuestas – Clientes externos

Observación – Distribuidora

Fuentes Secundarias: Las fuentes secundarias utilizadas para el estudio realizado en la presenta investigación son:

- Libros de texto
- Tesis
- Internet

2.4.8 Análisis e Interpretación de la Encuesta

A continuación se detallara los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a la Distribuidora de Helados PINGÜINO ubicada en la ciudad de Latacunga sector San Rafael provincia de Cotopaxi, la cual cuenta con 510 clientes o distribuidores minoristas los mismos que contribuyeron para los siguientes análisis.

2.4.8.1 Resultados de la encuesta realizada a los clientes externos de la Distribuidora de Helados Pingüino Cotopaxi

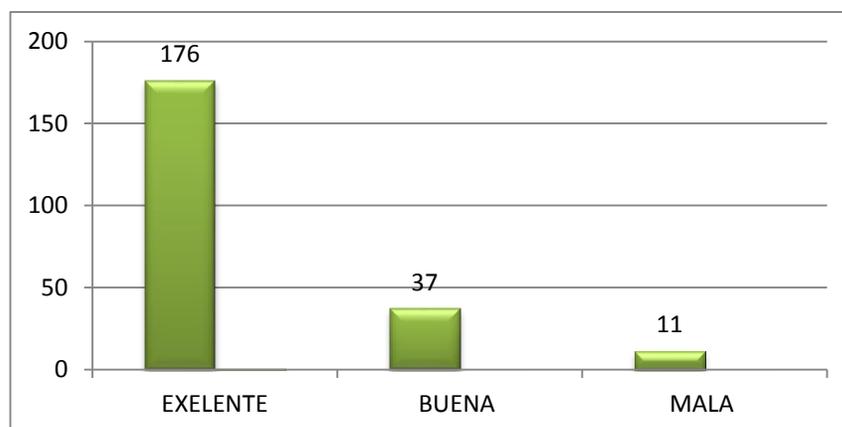
PREGUNTA 1: Como considera usted la atención recibida por la Distribuidora Pingüino Cotopaxi.

Tabla N° 17 ATENCIÓN AL CLIENTE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	176	79%
BUENA	37	17%
MALA	11	5%
TOTAL	224	100%

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 11 ATENCIÓN AL CLIENTE



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Análisis

De un 100% de las personas encuetadas el 79% determina que la atención dado por la distribuidora es de excelente calidad, el 17% considera que es buena y el 5% menciona que es de mala calidad.

Interpretación

Los resultados que arrojan esta pregunta es que se puede determinar que en un alto porcentaje los clientes están satisfechos con la atención al cliente, pues se ve reflejado también que un pequeño grupo manifiesta que es buena, y tan solo la minoría indica no estar de acuerdo con esto, los resultados son alentadores, pero aún nos falta para llegar a la excelencia total.

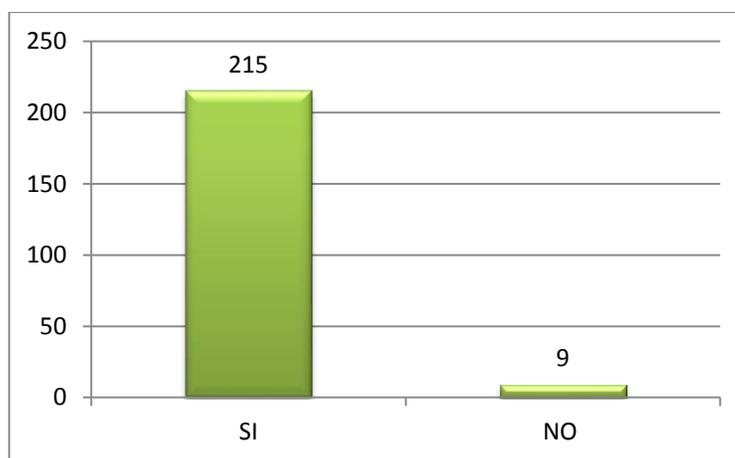
PREGUNTA 2: Considera usted que el personal está capacitado para el servicio entregado por la empresa.

Tabla N° 18 PERSONAL CAPACITADO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	215	96%
NO	9	4%
TOTAL	224	100%

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 12 PERSONAL CAPACITADO



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Análisis

De un 100% de las personas encuestadas el 96% considera que el personal que trabaja en Pingüino está capacitado para el servicio entregado a los clientes y el 4% determina que no está capacitado.

Interpretación

Se puede determinar que el personal está apto para el puesto, sin embargo en los análisis realizados a la empresa se ha determinado que falta capacitación al personal para elevar las ventas al máximo, de todas maneras se trabajara las falencias de la empresa para alcanzar la excelencia.

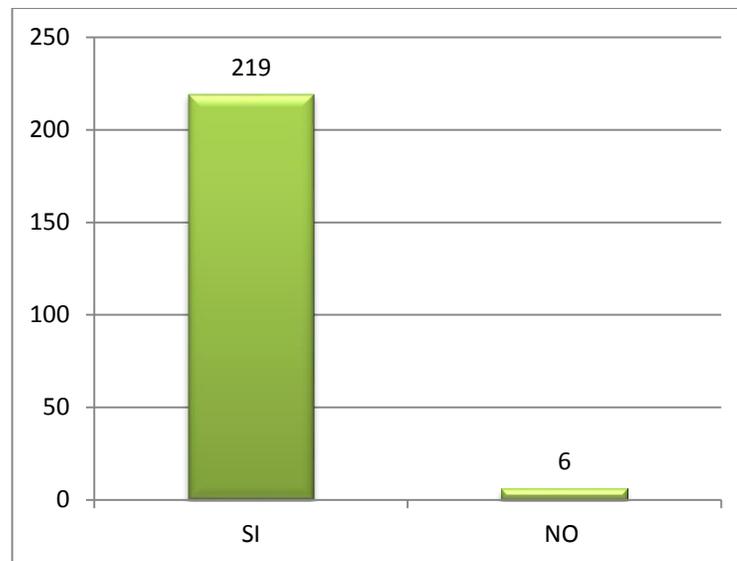
PREGUNTA 3: Considera usted que los vehículos utilizado por empresa son satisfactorios?

Tabla N° 19 TRANSPORTE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	219	97%
NO	6	3%
TOTAL	225	100%

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 13 TRANSPORTE



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Análisis

De un 100% de las personas encuetadas el 97% considera que el transporte utilizado por Pingüino para los viajes es satisfactorio y el 3% menciona que no es satisfactorio para los clientes.

Interpretación

Se determina que casi en su totalidad de los encuestados piensan que el transporte es el adecuado ya que, indican que el producto llega en buenas condiciones y a tiempo, conservando los estándares de la empresa en la conservación de la cadena de frio que es importante para el mantenimiento de los helados.

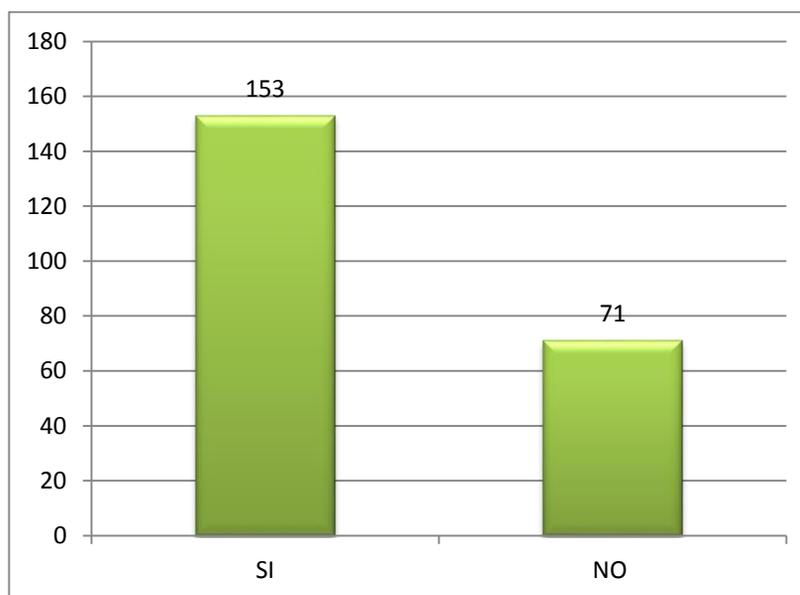
PREGUNTA 4: Considera adecuados los costos de los helados.

Tabla N° 20 COSTOS

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	153	68%
NO	71	32%
TOTAL	224	100%

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 14 COSTOS



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Análisis

De un 100% de las personas encuetadas el 68% considera que los costos de los productos y servicios son exequibles y el 32% menciona que no es satisfactorio para los clientes.

Interpretación

Se puede analizar en estos datos que ya existe un porcentaje más alto que no está de acuerdo con los precios, para poder solventar se puede implementar estrategias que abarquen promociones y descuentos, sin embargo el otro grupo de personas indican que están de acuerdo con los precios ya que hacen relación con la calidad.

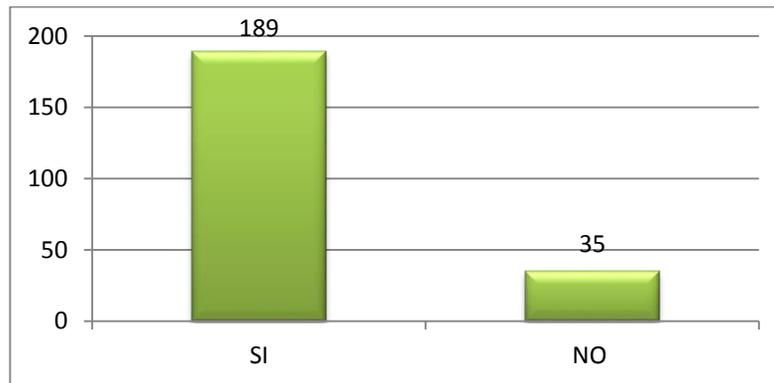
PREGUNTA 5: Considera usted que los equipos (congeladores, vitrinas, coneras) facilitados por la empresa fueron los adecuados para conservar la calidad del helado.

Tabla N° 21 CONGELADORES

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	189	84%
NO	35	16%
TOTAL	224	100%

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 15 CONGELADORES



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Análisis

De un 100% de las personas encuestadas el 84% de ellos mencionan que los equipos entregados para las ejercer la actividad de venta de los helados son los adecuado, aun que el 16% de ellos mencionan que no.

Interpretación

Se observa que la mayoría está de acuerdo con los equipos que proporciona Pingüino, para las personas que han indicado que los equipos no son los adecuados, manifiestan que están viejos, es decir ya obsoletos, es por eso que se solicitaran nuevos equipos para hacer el cambio y reducir este porcentaje.

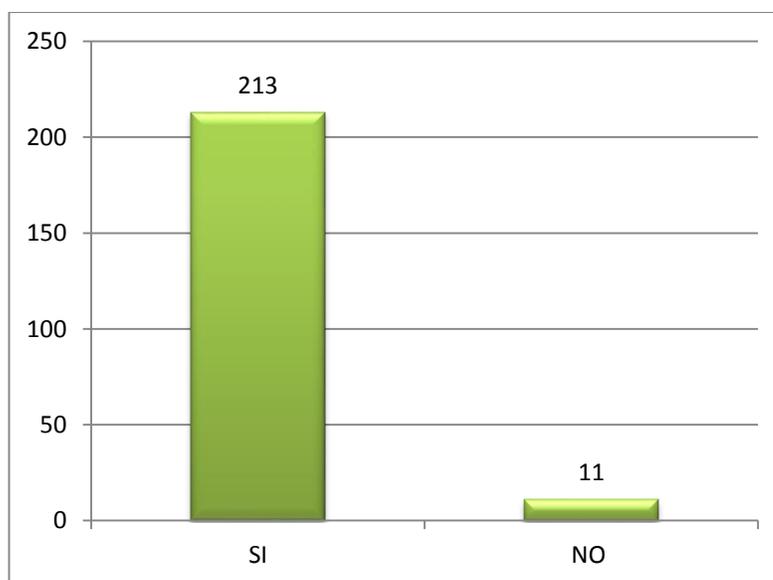
PREGUNTA 6: Los equipos estaban en buenas condiciones.

Tabla N° 22 ESTADO DE LOS EQUIPOS

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	213	95%
NO	11	5%
TOTAL	224	100%

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 16 ESTADO DE LOS EQUIPOS



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Análisis

De un 100% de las personas encuestadas el 5% considera que los equipos entregados para las diferentes actividades no se encuentran en buen estado, y el 95% consideran que si se encontraban con buen estado.

Interpretación

Solo once personas indican que no están en buenas condiciones las equipos, es po ello que se plantearan propuestas de cambio de congelador para reducir este porcentaje.

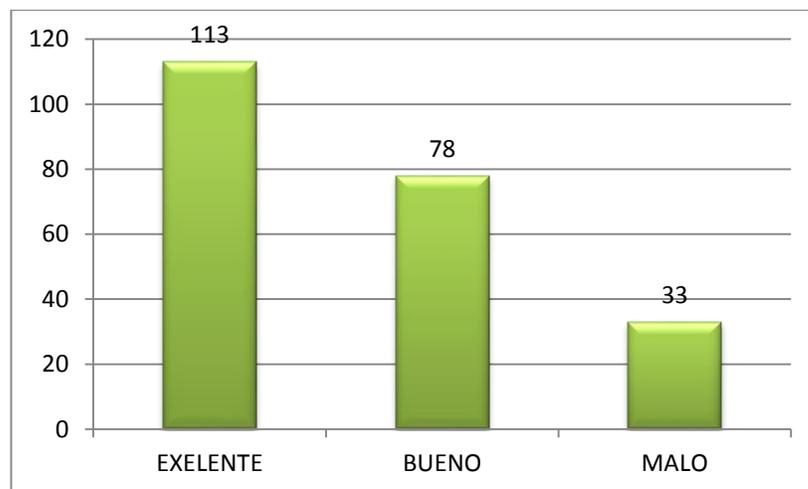
PREGUNTA 7: ¿Cómo calificaría usted el servicio de venta desde que inicia la preventa?

Tabla N° 23 SERVICIO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	113	50%
BUENO	78	35%
MALO	33	15%
TOTAL	224	100%

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 17 SERVICIO



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Análisis

De un 100% de las personas encuestadas el 50% considera el servicio de venta y preventa es de excelente calidad, el 35% menciona que es de buena calidad y el 15% de las personas considera que es de malas condiciones.

Interpretación

Los resultados son claros la mayoría de personas están satisfechas con lo ofertado, sin embargo existen aquellos que no encuentran bueno o excelente el servicio, para ello se implementaran estrategias que permitan mejorar los procesos desde la preventa para reducir al mínimo este porcentaje.

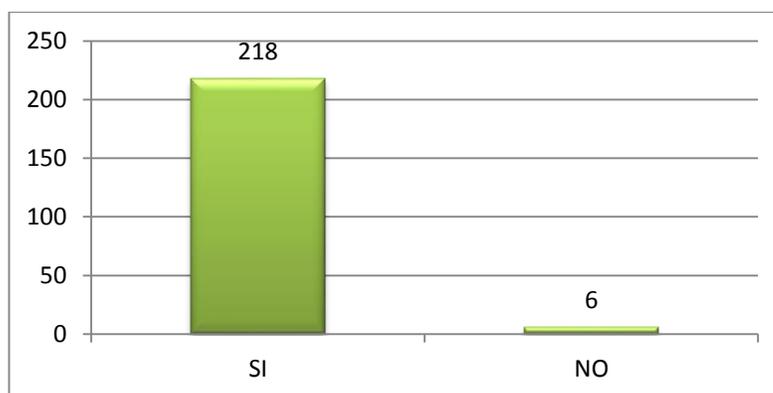
PREGUNTA 8: Recomendaría usted a otras personas trabajar con Pingüino

Tabla N° 24 RECOMENDACIÓN A NUEVOS CLIENTES

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	218	97%
NO	6	3%
TOTAL	224	100%

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 18 RECOMENDACIÓN A NUEVOS CLIENTES



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Análisis

De un 100% de las personas encuestadas el 97% recomendarían a otras personas sobre los servicios brindados por la empresa, y el 3% de las personas no nos recomendaría.

Interpretación,

La gran mayoría recomienda este producto debido a sus características y servicio otorgados, estamos bastante satisfechos con el resultado, pero aun así trabajaremos por logra reducir al mínimo el porcentaje negativo con estrategias que cambien la forma de pensar del cliente, estrategias como por ejemplo, promociones, premios, incentivos, y descuentos a los productos.

2.4.9 Análisis Cuantitativo y Cualitativo de Resultados

Después de haber realizado la encuesta a determinado número de personas se puede llegar a realizar un análisis que nos permitirá elaborar nuestras propuestas, estrategias para implementar en el plan de marketing, cabe recalcar que la situación actual de la empresa no es mala, sin embargo necesita mejorar en algunos aspectos para alcanzar un posicionamiento fuerte sólido y consolidado en el mercado de los Helados.

Para mejorar el servicio de venta y distribución se han determinado varios puntos tales como capacitación al personal en atención al cliente ya que depende del trato para enganchar al cliente y posterior llegar a la toma de los pedidos y así ganarse la confianza de los mismos con esto lograríamos mejorar la atención y hacerla que suba a excelente, como se puede observar en la pregunta N° 1. Para reducir el 5 % en lo que refiera a la pregunta N°2 que significa actualizar equipo de trabajo y así obtener el máximo de satisfacción del cliente, e implementar en los vehículos de transporte las actualizaciones con lo que respecta cámara de frío para lograr una entrega optima, eficaz y eficiente del producto, y tener la aprobación de los clientes que no se encuentran satisfechos y que representa en un 3%. Otro de los aspectos fundamentales es el estado de los congeladores, ya que algunos no se encuentran en buenas condiciones y reducir al mínimo la insatisfacción de los clientes ya que en la pregunta 5 se puede identificar el 16% de los clientes insatisfechos, y por ultimo establecer estrategias para compensar el precio de los helados mediante promociones, incentivos, premios y descuentos para que así la empresa logre vender más a sus tenderos y estos a su vez al público.

CAPÍTULO III

“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS PINGÜINO COTOPAXI DURANTE EL PERIODO 2013- 2016”

3.1 Datos Informativos

Nombre: Distribuidora de Helados Pingüino Cotopaxi

Ciudad: Latacunga Cotopaxi

Dirección: Barrio San Rafael, Calle Bolivia

Teléfono: 032 245135

3.2 Introducción

Este plan de marketing es el primero en desarrollarse en la Distribuidora Pingüino lo que hace que este proyecto sea único, es una alternativa y una necesidad que demanda la empresa, al contar con un plan de marketing eficiente le permitirá competir institucionalmente y alcanzar altos niveles de crecimiento y productividad en post del buen servicio y venta de toda su cartera de producto.

Con este plan se busca mejorar y sacar una ventaja competitiva de la empresa sobre su competencia, desarrollando las estrategias adecuadas para alcanzar un rendimiento, eficiencia y eficacia en lo que respecta a la venta y distribución de helados, dejar en alto el nombre de Pingüino

Para la realización de este proyecto se contará con el apoyo institucional, quienes brindarán la apertura necesaria para el levantamiento y desarrollo de esta herramienta porque determina la necesidad de su implementación para el posicionamiento de la empresa.

3.3 Reformulación de la base Filosófica

3.3.1 Reformulación de la Misión

Comercializar los productos Unilever " HELADOS PINGÜINO" de la manera más eficiente y con la mejor atención al cliente, quien es nuestra razón de ser, por quienes nos esforzamos por ofrecer productos que conserven los beneficios y las características de calidad, valor, higiene y servicio a lo largo de la cadena de distribución por eso trabajamos con pasión y somos parte de su vida.

3.3.2 Reformulación de la Visión

Ser la cadena comercial de productos Unilever “HELADOS PINGÜINO” más eficiente y rentable en la provincia de Cotopaxi, con crecimiento constante y desarrollo organizacional, comprometidos con los principios de calidad, servicio y valores corporativos que permitan ofrecer la mejor atención al cliente.

3.3.3 Reformulación de Valores Corporativos

Pingüino ha reformulado sus valores corporativos en base a los que rige Unilever Andina SA la cual es una multinacional, como son los de confianza y ayuda mutua, pensando siempre en el bienestar de sus asociados y de la colectividad en general.

Los nuevos valores que desea fomentar y cultivar, trabajo en equipo entre sus directivos, funcionarios y empleados y que serán compartidos con sus asociados son.

Alta Calidad de Servicio: brindar a nuestros distribuidores minoristas y en si los consumidores finales un servicio de calidad, demostrando mucho interés, cariño, y esperando confianza de parte ellos.

Compromiso con la Institución: Por parte de nosotros, viniendo a ser el Talento Humano de la distribuidora, entregarnos al cien por ciento, brindando nuestras capacidades para sacar adelante la empresa, trabajando arduamente y brindando apoyo a todos los sectores y departamentos de las mismas y de igual manera las familias también se ven comprometidas.

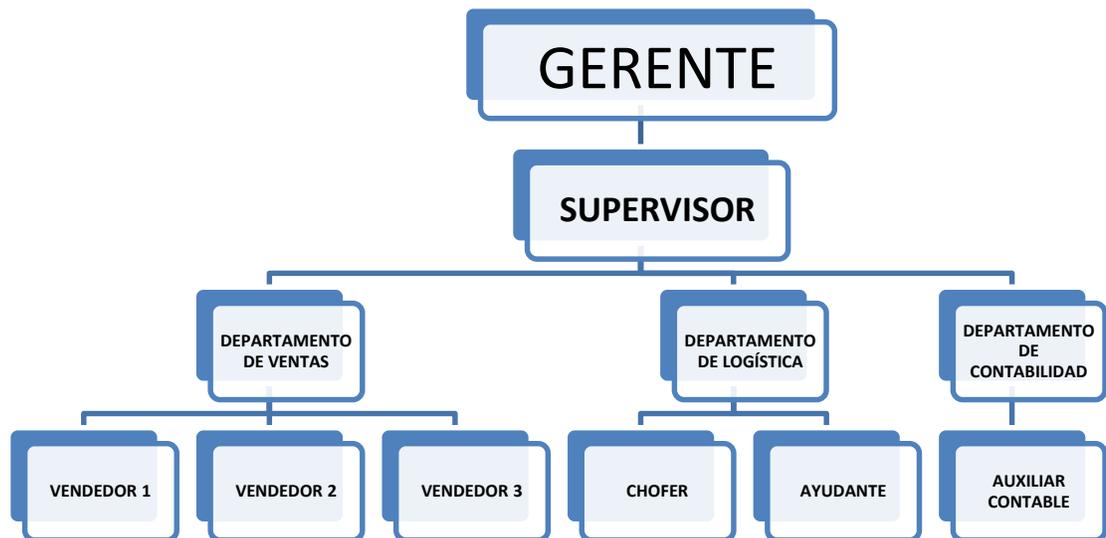
Confianza: Que los clientes confíen en Pingüino mediante la satisfacción de cualesquier duda que ellos tengan sobre la administración de la institución y el manejo de sus recursos mediante la entrega de servicios seguros y accesibles.

Responsabilidad: Talento Humano capacitado para cuidar los recursos e intereses de los asociados y sus clientes, invirtiendo sus recursos de una forma mesurada sin arriesgarla en proyectos turísticos que no son tan realizables. Con el Estado aplicando las diferentes leyes y reglamentos que rigen al sistema turístico con responsabilidad y amigable con el medio ambiente, declarando y tributando los diferentes impuestos y tasas que debe cancelar la empresa.

3.3.4 Reestructuración del Organigrama Estructural

Esta gráfica representa la nueva organización de la empresa, o sea, su estructura organizacional, muestra su esqueleto y su constitución interna, para un mejor desempeño de la empresa.

Gráfico N° 19 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.3.5 Reformulación del Organigrama Funcional

3.3.5.1 Gerente

- Participar en la elaboración de los planes estratégicos establecidos.
- Ejecutar y controlar la asignación de los recursos planificados y presupuestados para la institución.
- Supervisar el cumplimiento de los proyectos según lo planificado
- Establecer las políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos.
- Trazar pautas para que los departamentos y divisiones desarrollen sus actividades conforme a los objetivos estratégicos.
- Velar por la correcta distribución en la adquisición de materiales, equipos, alquileres, servicios, entre otros.
- Supervisar los mecanismos que se utilizan para la correcta preservación y mantenimiento de la planta física, equipos, activos.
- Proveer un ambiente de trabajo que conduzca a la excelencia en las actividades que realiza la Gerencia.
- Fomentar una política de calidad que promueva la transparencia de los procesos.

3.3.5.2 Supervisor

- Proyectar: Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma

el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo. es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor

- **Dirigir:** Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidades de sus colaboradores.
- **Desarrollar:** Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se lograra un trabajo de alta calidad y productividad.
- **Controlar:** Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

3.3.5.3 Vendedores

- **Investigar el área asignada**
 - Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
 - Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
 - Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.

- Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.
- Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona.
- Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.

- **Ventas y cobranzas**

- Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.
- Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- Complementar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.
- Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.

- **Promoción**

- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.
- Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente.
- Actuar como vínculo activo entre la Empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción.

- **Servicios**

- Controlar la evolución del consumo de los clientes.
- Informar sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones.
- Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos.
- Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.
- Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa.
- Realizar permanentemente tareas de Relaciones Públicas y manejo de invitaciones a eventos.
- Participación en todas las etapas vinculadas con Exposiciones y Congresos.

- **Control**

- Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente.
- Analizar e informar a la empresa sobre cómo operan comercialmente sus clientes.
- Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente.
- Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus visitas.
- Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona.
- Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.
- Colaborar con la administración de la Empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.

3.3.5.4 Choferes

- Trasladar el producto desde la bodega hasta el punto de venta.
- Cumplir con el itinerario establecido.
- Ser puntual, amable, cordial, sociable, respetuoso y responsable.
- Brindar seguridad.
- Responsable del mantenimiento del vehículo y el producto a cargo de él.
- Perchar el producto.

3.3.6 Análisis P.C.I

El perfil Competitivo interno indica las fortalezas y las gran fortalezas que posee Pingüino Cotopaxi; como ventaja para lograr competitividad; por otro lado las debilidades y gran debilidades como desventajas que impiden que exista un normal desenvolvimiento de la misma; así como también el punto de equilibrio que identifica actividades neutras sin favorecer ni afectar a la misma, de este análisis se determinó las estrategias que deberá adoptar la empresa a fin de lograr sus objetivos estratégicos financieros, para cliente y para los procesos a fin de llegar a la consecución de su misión y visión de la empresa.

Gráfico N° 20 ANÁLISIS P.C.I



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

En el Capítulo 2, en el apartado 2.2.1.3. Análisis del medio interno se describió los perfiles competitivos internos y que se definió en 5 perfiles según se detalla en el gráfico No. 20

3.4 Factores Claves Del Éxito

Una vez realizado el análisis del Macro entorno en el capítulo 2, apartado 2.2.1.3 Se determinaron los factores externos, según consta en la tabla No. 14 y se procedió a la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos, la cual ayudó a tener una visión clara de las oportunidades y amenazas.

3.4.1 Matriz de evaluación claves del éxito Externa

Tabla N° 25 MATRIZ DE EVALUACIÓN CLAVES DEL ÉXITO EXTERNA

Factores claves de Éxito	Ponderación	Gestión	Calif	Total
Oportunidades				2,03
Ofertar servicio a mercados meta	0,14	Acceso a nuevas Mercados	4	0,56
Tasa de Interés Activa Estable?	0,14	Acceder a créditos en la banca	3	0,42
tasa de interés pasiva Representativa?	0,15	Disponer de fondos de operación en cuentas del sector financiero	3	0,45
ingreso a nuevos mercados	0,15	abrirse camino hacia nuevos mercados	4	0,6
Amenazas		Calificación		0,72
Competencia en la zona	0,15	Analizar la competencia	2	0,3
tasa de inflación alta	0,14	Compra de suministros duraderos	2	0,28
Inestabilidad para la inversión	0,14	Investigar los sectores de mercado con mayor riesgo financiero	1	0,14
				2,75

Elaborado por: Bermeo Juan

Fuente: Investigación de campo

Análisis

El total ponderado de 2,75 indica que Pingüino está por debajo de la media (2,9) en su esfuerzo que permitan adoptar las oportunidades y que eviten las amenazas. Pero cabe recalcar que el total de las oportunidades colocando en la empresa en un lugar apto para la captación de estas nuevas oportunidades

Interpretación

La empresa Pingüino debe centrarse en adoptar un esfuerzo que permita identificar las oportunidades del mercado y reducir la amenazas de la misma o convirtiendo estas en oportunidades.

En esta matriz en el factor externo muestra un resultado de 2.75 donde nos indica que es una empresa competidora en un ramo más atractivo donde dispone de abundantes oportunidades externas para su funcionamiento, y de esa manera posesionarse en alto puesto entre las demás empresas distribuidoras de helados que se encuentran ubicados en la zona, dando como resultado la buena aportación a la sociedad de Cotopaxi satisfaciendo las múltiples necesidades que se den para el progreso de la ciudadanía.

3.4.2 Matriz de evaluación de factores claves de éxito interno

El análisis interno es una radiografía de la empresa, con el fin de establecer las fortalezas y debilidades, para con esto analizar la eficiencia o ineficiencia del manejo de recursos con lo que cuenta la distribuidora en estudio. Los Factores internos son analizados a través de la matriz de evaluación de factores claves de éxito internos, los mismos que serán ponderados en la matriz por los formuladores de el Plan de Marketing, esta ponderación de riesgos permitirá escoger cuales son las potenciales fortalezas así como también las más potencialidades de las debilidades, las mismas que deberán ser consideradas en la formulación de los objetivos estratégicos y la formulación de estrategias para plasmarlas en la BSC de la Empresa.

Tabla N° 26 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO

INTERNO

Factores claves de Éxito	Ponderación	Gestión	Calif	Total
Fortalezas				2,44
Estructura organizacional bien establecida	0,07	Establecer relaciones entre el talento humano	3	0,21
Talento humano capacitados	0,08	Capacitación al talento humano	4	0,32
Producto de calidad	0,09	Medir la satisfacción del cliente	4	0,36
Transporte adecuado	0,07	medir los tiempos de distribución	4	0,28
Equipos con tecnología actualizada	0,07	innovación de bienes de última tecnología	4	0,28
instalación propia	0,07	ajustes físicos para el mejor desempeño	3	0,21
contribución al medio ambiente	0,08	generar conciencia	4	0,32
cumplimiento de normas y estatutos	0,07	mantener un control sobre los posibles cambios	4	0,28

Ubicación adecuada	0,06	optimización de tiempo en cuanto a la distribución	3	0,18
Debilidades		Calificación		0,6
No existe liderazgo	0,09	Plan de incentivo	2	0,18
Mala administración del Talento Humano	0,08	capacitación gerencial	2	0,16
Horario laboral más de 10 horas	0,09	Plan de incentivo	2	0,18
Deficiencia de Motivación	0,08	plan motivacional	1	0,08
				3,04

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Análisis

El resultado de la matriz de factores internos que dio como resultado 3.33 lo cual es satisfactorio ya que está por encima del promedio 2,3, pero de deben aplicar las estrategias adecuadas para convertir estas debilidades en fortalezas.

Interpretación

En cuanto al factor internos nos muestra un resultado de 3.04 que indica una posición interna aceptable, es decir, que la agencia mantiene su organización, por tanto posee un sin número de fortalezas de las que la institución debería hacer uso y enfocarse en ellas, y finalmente podemos determinar sus debilidades en las que de igual forma se buscará reducir para lograr el progreso y desarrollo conjunto de la institución.

3.5 Análisis de la matriz FODA

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayudará al gerente de Pingüino a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la operadora turística para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando Pingüino enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero Pingüino tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que la operadora deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. PINGUINO en el caso que enfrente muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

En la Tabla No. 16, apartado 2.3 Se tiene definido la matriz de estrategias que fueron definidas en el capítulo DOS.

	E3 (F3-O4) Tomando la calida, realizar a un acercamiento a bares de escuelas y colegios para poder introducir un congelador y expender los productos dentro de las instituciones.	E6(D3-O3) Pagar las horas extras mediante una cuenta bancaria para que estas sigan generando interés a favor de empleado
<p>AMENAZAS</p> <p>A1 inestabilidad para la inversión</p> <p>A2 tasa inflación alta</p> <p>A3 competencia en el sector</p>	<p>E7(F3-A3) Resaltar la cualidades y características positivas del producto en medios de comunicación locales para dar a conocerlas al público</p> <p>E8(F5-A2) reducir gastos en tecnología y recursos innecesarios para prever el alza en la inflación</p>	<p>E9(D2-A3) capacitación al personal para evitar que la competencia nos lleve ventaja en lo que corresponde al servicio</p> <p>E10(D1-A2) prever cambios en el sector financiero, político y económico del país y elabora un plan de contingencia en caso de problemas de la empresa</p>

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.6 Cadena de Valor

Para la determinación de los objetivos de la perspectiva de procesos internos es necesario determinar en primera instancia los procesos más críticos. Dichos procesos están interrelacionados con los objetivos de la perspectiva financiera y del cliente. Para la definición de los procesos críticos como primer punto se muestra a continuación la cadena de valor de los procesos internos de Pingüino, la misma que se inicia a través de la demanda de Helados, materializada a través de las operaciones con apoyo del Talento Humano en la que se necesita el apoyo financiero que involucre la gestión y gerenciamiento de un Plan de Marketing, todo esto conllevara a la rentabilidad que persigue la empresa.

Gráfico N° 21 CADENA DE VALOR



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Para el direccionamiento estratégico de Pingüino, el gestores de este plan de marketing ha establecido objetivos para el cliente a través de las características del servicio como son el Atención al cliente así como también de imagen de la Distribuidora; así como las relaciones de trabajo con los demás departamentos internos de la empresa.

3.7 Canales de Distribución

El canal de distribución con el que pingüino trabaja comienza en lo que es la fabricación del producto, almacenado en cuartos fríos, posteriormente es transportando en camiones con sus respectivo sistema de congelación, a todos los distribuidores provinciales, los cuales se encargan de repartir según lo solicitado a cada uno de los detallistas o tiendas que se encargaran de vender el producto a los consumidores finales.

Gráfico N° 22 CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.8 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los vehículos de corto plazo para lograr las metas de Pingüino. Al igual que el análisis FODA, el tema de los objetivos estratégicos fue desarrollado en conjunto con el máximo directivo de la Distribuidora. Una vez que se han identificado las diferentes estrategias, se procede a definir los objetivos estratégicos. Dentro de los objetivos estratégicos, se puede destacar los siguientes, y los mismos que serán alineados según las perspectivas para la consecución del objetivo prioritario que es la rentabilidad económica de la empresa.

Tabla N° 28 MATRIZ DE OBJETIVOS

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING
1 2 3	<ul style="list-style-type: none">• Convertir la Marca Unilever - "HELADOS PINGÜINO" en líder en el mercado de la provincia de Cotopaxi maximizando la capacidad de los puntos de venta en toda la zona de cobertura y mejorar la exposición de la marca al público.• Mantener las características del producto a lo largo de la cadena de distribución de tal manera que llegue al consumidor final con los estándares de calidad, servicio, valor y limpieza establecidos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS

- 1 • Lograr un crecimiento sostenido, manteniendo nuestra participación de mercado en nuestra zona del 85%.
- 2 • Alcanzar las objetivos comerciales mensualmente, dentro de los rangos establecidos por Unilever Andino S.A. en nuestra zona de cobertura

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE OPERACIONES

- 1 • Implementar el sistema PWST.
- 2 • Utilizar los Vehículos especializados que disponemos para el transporte del producto de tal manera que mantenga invariable sus características.
- 3 • Ampliar el área de cobertura actual a fin de cumplir con las expectativas de venta de UNILEVER ANDINA S.A. y sus productos.

Elaborado por: Bermeo Juan
***Fuente:** Investigación de campo

3.9 Estrategias Generales

Tabla N° 29 MATRIZ OBJETIVOS – ESTRATEGIAS

MARKETING		
N°	OBJETIVO	ESTRATEGIA
1	Convertir la Marca Unilever - " HELADOS PINGÜINO" en líder en el mercado de la provincia de Cotopaxi maximizando la capacidad de los puntos de venta en toda la zona de cobertura y mejorar la exposición de la marca al público.	Transmitir publicidad oral y escrita en medios de comunicación locales para fomentar el consumo de helados Pingüino, resaltando las características y las cualidades de los productos
2	Crecer en Canal Moderno	Formalización de acuerdos comerciales con clientes, con la finalidad de mejorar nuestro servicio y venta
3	Mantener las características del producto a lo largo de la cadena de distribución de tal manera que llegue al consumidor final con los estándares de calidad, servicio, valor y limpieza establecidos	Utilizar el equipo adecuado y los estándares implantados por Unilever
FINANZAS		
1	Lograr un crecimiento sostenido, manteniendo nuestra participación de mercado en nuestra zona del 85%.	Colocación de congeladores a tiempo y en lugares que generen relaciones comercial a largo plazo.

2	Alcanzar los objetivos comerciales mensualmente, dentro de los rangos establecidos por Unilever Andino S.A. en nuestra zona de cobertura	Ganarse la confianza del cliente, mediante el trato amable, el reconocimiento de promociones e incentivos de compra al cliente para así poder sugerir y exigir de una manera cordial para incrementar el volumen de ventas en cada punto donde vendan pingüino.
PROCESOS		
1	Implementar el sistema PWST.	Con el sistema PWST, mejoraremos la información requerida por Unilever Andino S.A
2	Utilizar los Vehículo s especializados que disponemos para el transporte del producto de tal manera que mantenga invariable sus características	Especialización del equipo de trabajo para el adecuado manejo del producto y garantizar un buen servicio de entrega
3	Ampliar el área de cobertura actual a fin de cumplir con las expectativas de venta de UNILEVER ANDINA S.A. y sus productos.	Capacitar al personal en captación y seguimiento a clientes potenciales de la zona, y así cubrir al 100% el mercado de helados, sin dar espacios a la competencia

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.10 Estrategia de Marketing

Tabla N° 30 ESTRATEGIAS DE MARKETING

N°	PRECIO
1	Disponer de descuentos ocasionales para clientes fijos en un 20 %
2	Descuentos en un 15 % del total de la factura cuando sobre pase los 100 usd
PRODUCTO	
1	Alianzas estratégicas con empresas privadas e instituciones públicas para desarrollo de promociones
2	Control de la calidad del servicio
3	Fortalecimiento de la relación con clientes nuevos a través de obsequios de productos nuevos
PLAZA	
1	Acceso a nuevas Zonas de mercado en Cotopaxi
2	Obtener el 75% del mercado en los helados
3	Aplicación de Merchandising
PROMOCIÓN	
1	Potencializar imagen Corporativa a través de medios publicitarios no tradicionales
2	Diseño de programas de incentivos para nuevos clientes
3	Publicidad masiva por vía radio y tv local
4	Diferenciación del servicio

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.11 Matriz BCG

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

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

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

Tabla N° 31 MATRIZ BCG

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LÍDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	MATRIZ BCG
	a		B	t	t ₁	$\frac{t-t_1}{t_1}$	$\frac{a}{b}$	
KIDS	189.045	20%	194.045	204.098	185.987	9,74	0,97	DILEMA
CLÁSICOS	216.876	23%	231.810	221.810	216.310	2,54	0,94	ESTRELLA
CASERO	146.987	19%	175.987	150.987	145.487	3,78	0,84	DILEMA
FRUTARE	90.987	5%	114.076	114.076	105.243	8,39	0,80	PERRO
MAGNUM	119.765	13%	124.765	122.564	117.064	4,70	0,96	VACA
CORNETO	169.794	23%	185.794	175.794	170.294	3,23	0,91	DILEMA
TOTALES	933.454	1	1.026.477	989.329	940.385			

Elaborado por: Bermeo Juan

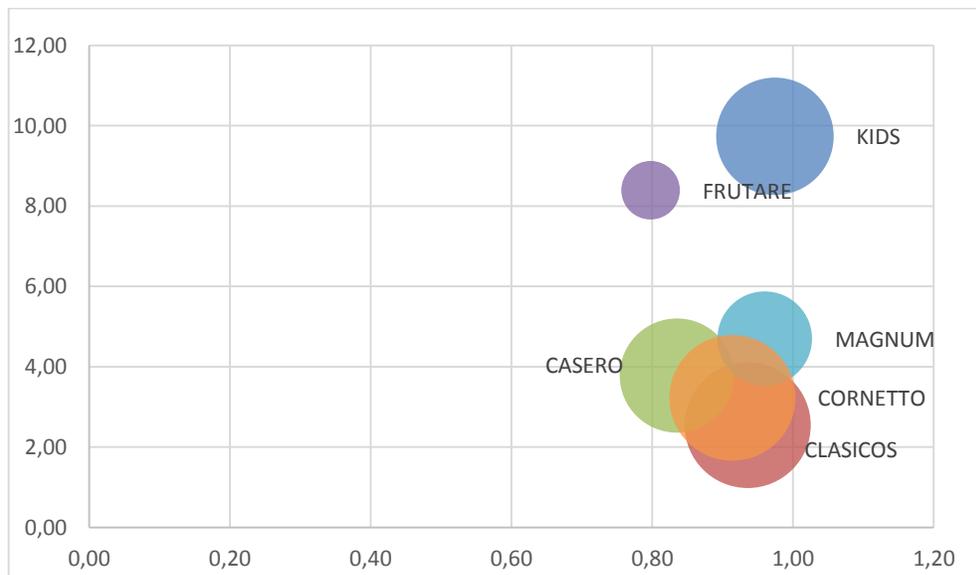
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 23 MATRIZ BCG

<p>ESTRELLA</p> <p>Helados clásicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sánduche • Gemelos • Gigante • Empastado • Polito 	<p>DILEMA</p> <p>Helados Kids:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vasito • Acidix • Mini Yog <p>Helados Caseros</p> <p>Helados Corneto</p>
<p>VACA</p> <p>Helados Magnum</p>	<p>PERRO</p> <p>Helados Fruttare</p>

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 24 MATRIZ BCG



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Estrategia Matriz BCG

- No se aplica estrategias para los productos estrellas ya que estos poseen un buen volumen de venta y por si solos salen a la venta al mercado, es decir no hace falta de publicidad para promocionar estos.
- La estrategia para productos perros es mantenerlos ya que estos si generan utilidad a la empresa sin necesidad de invertir en publicidad.
- Se invertirá en más publicidad en los productos dilema para hacerlos llegar a ocupar un sitio en los estrellas, y así con esto generar mayor volumen de venta y por ende generar más utilidad.
- De igual manera en los productos vaca se realiza una campaña publicitaria promocionando los productos en este cuadrante.

Tabla N° 32 OBSERVACIÓN MATRIZ BCG

Unidad	Zona	Rentabilidad	Inversión	Flujo de caja	Estrategia
KIDS	Dilema	Baja	Muy Alta	Positivo	MANTENER
CLÁSICOS	Estrella	Alta	Alta	Positivo	MANTENER
CASERO	Dilema	Alta	Muy Alta	Positivo	MANTENER
FRUTTARE	Perro	Baja	Nula	Positivo	DESINVERTIR
MAGNUM	Vaca	Alta	Baja	Positivo	MANTENER
CORNETO	Dilema	Alta	Baja	Positivo	MANTENER

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.12 Planes de Acción

Tabla N° 33 PLAN DE ACCIÓN SECTOR FINANZAS

Objetivo	Estrategia	Acción	Responsable
<p>Lograr un crecimiento sostenido, manteniendo nuestra participación de mercado en nuestra zona del 85%.</p>	<p>Colocación de congeladores a tiempo y en lugares que generen relaciones comerciales a largo plazo</p>	<p>Visitar todos los puntos en la ruta que corresponde, y si no se los encuentra darles seguimiento</p>	<p>Vendedores</p>
<p>Alcanzar los objetivos comerciales mensualmente, dentro de los rangos establecidos por Unilever Andino S.A. en nuestra zona de cobertura</p>	<p>Ganarse la confianza del cliente, poder sugerir y exigir de una manera cordial para incrementar las cajas vendida en cada punto de venta, y así ganar los incentivos ofrecidos</p>	<p>Presionar a nuestros cliente incentivándolos para que realicen los pedidos semanales que la empresa necesita</p>	<p>Gerencia Vendedores Despachadores</p>

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 34 PLAN DE ACCIÓN PERFIL OPERACIONES

Objetivo	Estrategia	Acción	Responsable
Implementar el sistema PWST	Con el sistema PWST, mejoraremos la información requerida por Unilever Andino S.A	Contratar a la empresa proveedora	Gerente
Utilizar los Vehículo especializados disponemos para el transporte del producto de manera que mantenga invariable sus características	los Especialización del equipo de trabajo para el adecuado manejo del producto y garantizar un buen servicio de entrega	Accionar de un plan de capacitación para el talento humano	Gerente Supervisor Vendedores Logística
Ampliar el área de cobertura actual a fin de cumplir con las expectativas de venta de UNILEVER ANDINA S.A. y sus productos	Capacitar al personal en captación y seguimiento a clientes potenciales de la zona, y así cubrir al 100% el mercado de helados, sin dar espacios a la competencia	Socializar al cliente externo potencial su beneficio en ello	Vendedores Supervisor

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 35 PLAN DE ACCIÓN MARKETIN MIX

Cuatro p's	Estrategia	Acción	Responsable
Precio	Incentivar adquisición congeladores	la de 1. Incrementar de la tasa pasiva en un 5% para clientes 2. Disponer paquetes con descuentos para clientes fijos	Gerente
Servicio	1: Alianzas Estratégicas con empresas privadas e instituciones públicas, desarrollo de capacitaciones, trabajos grupos.	1: Crear el servicio de capacitación para el personal 2: Plan de Incentivos al TALENTO HUMANO, % por congelador colocado 3. Medir la satisfacción del cliente	Talento Humano
Plaza	1. Control de Calidad aplicando SIX SIGMA al servicio 2. Aplicación de Merchandising	1. Establecer un sistema de control y monitoreo del servicio y auditoria de calidad 2. Disponer de una ejecutiva que aplique merchandising a los clientes	Gerencia

3. Conocer el FODA de la competencia directa		
Publicidad	<p>Anuncios publicitarios</p> <p>2. Diseñando programas de incentivos para los clientes frecuentes y nuevos clientes</p> <p>3. Publicidad Electrónica</p>	<p>1 Por medio de Vallas, Trípticos, gigantografías, afiches, hojas volantes</p> <p>Publicidad en medios de comunicación más vistos y escuchados localmente</p> <p>2. Crear sorteos navideños a los clientes fijos</p> <p>3. Crear la página web de la empresa , incluyendo los servicios y productos ofertados</p>

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.12.1 Cronograma a los planes de acción

Tabla N° 36 CRONOGRAMA A LOS PLANES DE ACCIÓN MARKETING

Estrategia	Acción	Responsable	Fecha
Incentivar la adquisición de congeladores	1. Incrementar de la tasa pasiva en un 5% para clientes 2. Disponer paquetes con descuentos para clientes fijos	Gerente	Mensualmente Bimensual
1: Alianzas Estratégicas con empresas privadas e instituciones públicas, desarrollo de capacitaciones, trabajos grupos.	1: Crear el servicio de capacitación para el personal 2: Plan de Incentivos al TALENTO HUMANO, % por congelador colocado 3. Medir la satisfacción del cliente	Talento Humano	Semestralmente en cuanto la temporada baje, la cual es en verano Mensualmente Semanalmente
1. Control de Calidad aplicando SIX SIGMA al servicio	1. Establecer un sistema de control y monitoreo del servicio	Gerencia	Trimestralmente
2. Aplicación de Merchandising	servicio y auditoria de calidad		Quimestralmente

	<p>2. Disponer de un ejecutivo que aplique merchandising a los clientes</p> <p>3. Conocer el FODA de la competencia directa</p>	<p>Constantemente para permanecer siempre un paso adelante</p>
<p>Anuncios publicitarios</p> <p>2. Diseñando programas de incentivos para los clientes frecuentes y nuevos clientes</p> <p>3. Publicidad Electrónica</p>	<p>1 Por medio de Vallas, Trípticos, gigantografías, afiches, hojas volantes</p> <p>Publicidad en medios de comunicación más vistos y escuchados localmente</p> <p>2. Crear sorteos navideños a los clientes fijos</p> <p>3. Crear la página web de la empresa , incluyendo los servicios y productos ofertados</p>	<p>Enero , abril , agosto, diciembre</p> <p>En todo el mes de diciembre</p> <p>Enero 2014 en adelante</p>

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 37 CRONOGRAMA A LOS PLANES DE ACCIÓN FINANZAS

Estrategia	Acción	Responsable	Fecha
Colocación de congeladores tiempo y lugares que generen relaciones comercial a largo plazo	Visitar todos los puntos en la ruta que corresponde, y si no se los encuentra darles seguimiento	Vendedores	Semanalmente
Ganarse la confianza del cliente, para así poder sugerir y exigir de una manera cordial para incrementar las cajas vendida en cada punto de venta, y así ganar los incentivos ofrecidos	Presionar a nuestros cliente incentivándolos para que realicen los pedidos semanales que la empresa necesita	Gerencia Vendedores Despachadores	Diariamente mientras se desarrolle la ruta

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 38 CRONOGRAMA A LOS PLANES DE ACCIÓN PROCESO

Estrategia	Acción	Responsable	Fecha
Con el sistema PWST, mejoraremos la información requerida por Unilever Andino S.A	Contratar a la empresa proveedora	Gerente	A partir de Enero 2014
Especialización del equipo de trabajo para el adecuado manejo del producto y garantizar un buen servicio de entrega	Accionar de un plan de capacitación para el talento humano	Gerente Supervisor Vendedores Logística	Todo el Año
Capacitar al personal en captación y seguimiento a clientes potenciales de la zona, y así cubrir al 100% el mercado de helados, sin dar espacios a la competencia	Socializar al cliente externo potencial su beneficio en ello	Vendedores Supervisor	Siempre

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.13 Alineación Estratégica

3.13.1. Objetivo vs perspectiva

3.13.1.1 Perspectiva Financiera

Obtener un crecimiento sostenido del 85% en la visita diaria

Para Pingüino el obtener un crecimiento sostenido del 85% es uno de los objetivos estratégicos prioritario de este plan de marketing. Pues el mismo permitirá a la operadora turística el contar con recursos económicos para garantizar con solvencia de las operaciones. Así como también el de contar con recursos económicos para la implementación del plan de marketing formulado para la empresa.

3.13.1.2 Perspectiva Clientes

Diseñar estrategias de Marketing enfocadas al marketing Mix

Desde la perspectiva del cliente la Distribuidora también se ha planteado este objetivo estratégico el cual es el incentivar el consumo de helados a través de precios accesibles de la PEA de Cotopaxi.

Satisfacer las Necesidades de los clientes

Desde esta perspectiva también la Distribuidora ha definido como un objetivo el conseguir que el servicio al cliente sea excelente, el mismo que será posible lograrlo con programas de capacitación de atención al cliente, con indicadores de gestión definidos claramente para un control adecuado de este objetivo. El mismo que será controlado con una aplicación de SIX SIGMA al servicio del cliente.

Lograr eficiencia en la atención

El proyecto de investigación en base a los fundamentos teóricos existentes donde manifiestas que los deseos y necesidades son los marcan el mercado, en sustento a esto se ha planteado este objetivo el de satisfacer las necesidades de los clientes, a través de estudios de mercado que indiquen las necesidades, la capacidad de oferta por parte de la Distribuidora.

3.13.1.3 Perspectiva Procesos Internos

Desarrollo de Proyectos de inversión

Este objetivo estratégico también es prioritario porque a través del mismo permitirá al plan de marketing la formulación de estrategias específicas de precios, promoción, producto y plaza a más de las estrategias generales definidas en el FODA. Alianzas Estratégicas con empresas privadas e instituciones públicas, desarrollo de capacitaciones, trabajo, grupos.

3.13.1.4 Aprendizaje y Crecimiento

Alcanzar una mayor participación en el mercado de Cotopaxi

La venta de Helados Pingüino se enmarca lo que está definido en la visión de la Distribuidora para el año 2017, el poder ofertar fuentes de empleo a personas, el ofrecer la venta de helados que permita facilitar la generación de capital para las familias que tengan un congelador pingüino en su local.

Incentivar al talento Humano

Este objetivo también es prioritario para la Distribuidora, porque es a través de un Talento Humano contento de ser parte de Pingüinolo que permitirá el logro de todos los objetivos definidos en este proyecto de tesis. Por ello como una de las estrategias que se

ha planteado la empresa es el reconocimiento de los logros de los objetivos, el fomentar la integración de personal, así como también el de fomentar la integración a través de jornadas deportivas.

3.13.2. *Desarrollo de Indicadores*

Los indicadores son una excelente manera de determinar si los objetivos estratégicos definidos por Pingüino, se están llevando a cabo en su totalidad y efectivamente. Se desarrollan indicadores (KPI's) para cada perspectiva estratégica (financiera, del cliente, del proceso interno, de aprendizaje y desarrollo)

3.13.2.1 *Indicadores de la Perspectiva Financiera*

Tomando en cuenta los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera se desarrollaron los indicadores también conocidos como Key Performance Indicators (KPI's) que se presentan a continuación que han sido diseñados específicamente para esta perspectiva:

Tabla N° 39 PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA FINANCIERA					
Objetivo	Indicador				
	Kpi	Definición	Meta	Responsable	Frecuencia
Obtener un crecimiento sostenido del 85% en la visita diaria	tasa de rentabilidad	Rentabilidad Mensual	85%	Vendedor	Semanal

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.13.2.2 *Indicador de perspectiva del cliente*

Por otro lado los indicadores a ser tomados en cuenta para la perspectiva del cliente se presentan a continuación:

Tabla N° 40 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

PERSPECTIVA DEL CLIENTE						
Objetivo	Indicador					
	Kpi	Definición	Meta	Responsable	Frecuencia	
Diseñar estrategias de marketing enfocadas el marketing MIX	Tasa de Crecimiento del Mercado	Crecimiento de Mercado	20%	Gerencia general	Anual	
Satisfacer las Necesidades de los clientes	Tasa de Satisfacción del Cliente	Satisfacción Cliente	75%	Operaciones	Anual	
Lograr eficiencia en la atención en el servicio	Tasa de Satisfacción Demanda de producto	Satisfacción de Demanda	80%	Gerente	Anual	

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.13.2.3 Indicadores de Procesos Internos

Existe una estrecha relación entre los objetivos del proceso interno y el proceso financiero y del cliente como se mencionó anteriormente. Dicha relación se muestra a continuación:

Tabla N° 41 KEY S PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
Objetivo	Indicador				
	Kpi	Definición	Meta	Responsable	Frecuencia
Desarrollo de proyectos de Inversion	4 Ps	Marketing Mix	80%	Gerencia	Anual

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.13.2.4 Indicadores de aprendizaje desarrollo

Se presentó ya anteriormente los objetivos estratégicos que permiten el aprendizaje y crecimiento de Pingüino. Los indicadores para esta perspectiva se presentan a continuación.

Tabla N° 42 KEYS PERSPECTIVA APRENDIZAJE DESARROLLO

PERSPECTIVA APRENDIZAJE DESARROLLO					
Objetivo	Indicador				
	Kpi	Definición	Meta	Responsable	Frecuencia
Alcanzar una mayor participación en el mercado de Cotopaxi,	Numero de congeladores en la zona	colocación	15	Talento Humano	Mensual
Incentivar al talento Humano	Satisfacción del talento humano	Medido mediante Encuesta	100%	Gerente	Mensual

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.13.3. *Relación Causa Efecto*

Los objetivos estratégicos así como su KPI's tienen una relación causa efecto que crea una sinergia entre las estrategias y permite que la una colabore a la consecución de la otra y viceversa.

Las relaciones con las que cuentan los objetivos estratégicos de Pingüino, presentan en la tabla No. 36 Además, ya que los indicadores deben contar con un sentido de causa y efecto se presentan en la tabla No. 35 la afectación ya sea en causa o efecto que generan dichos indicadores y que está relacionada con la orientación de los objetivos que controlan.

Tabla N° 43 INDICADORES DE RESULTADOS ENTRE INDICADORES DE INDUCCIÓN

Objetivo Estratégico	Código	Indicador Causa	Indicador Efecto
Perspectiva financiera			
Obtener un crecimiento sostenido del 85%.	F1		Rentabilidad de capital
Perspectiva Cliente			
1 Alcanzar una mayor participación en el mercado de Cotopaxi, 2 Conseguir que el servicio al cliente sea excelente 3 Satisfacer las necesidades de los clientes 4 Logar eficiencia en la atención y en el servicio	C1	Nuevos cliente	Satisfacción de servicio
	C2		
	C3		
	C4		
Perspectiva Procesos Internos			
Diseñar estrategias de marketing enfocadas el marketing MIX	P1	Cero retroalimentación	
Perspectiva Aprendizaje crecimiento			
1 Alcanzar una mayor participación en el mercado de Cotopaxi 2 Incentivar al talento Humano	A1		Capacitación de Programas
	A2		

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 44 RELACIÓN CAUSA Y EFECTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

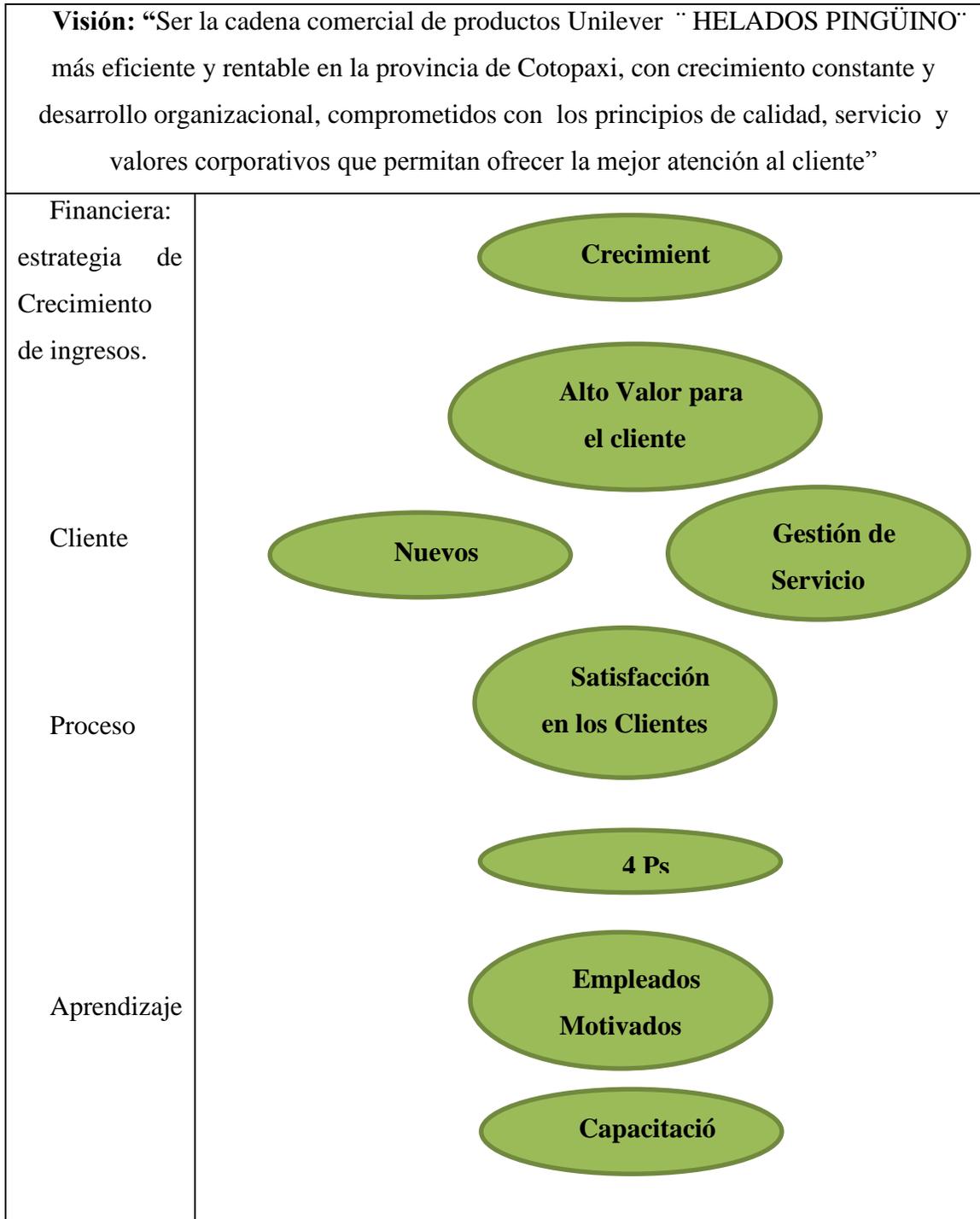
Agrupación	KPI S	Causa	Efecto
Perspectiva Financiera			
Rentabilidad de capital	Tasa de Rentabilidad		X
Perspectiva Cliente			
Nuevos clientes	1 Tasa de Crecimiento de mercado		X
Gestión de Servicios	2 Satisfacción de Cliente		X
	3 Satisfacción demanda	X	
	4 Demanda de Producto		X
Perspectiva Procesos			
Satisfacción en los Procesos	Las 4 P'S	X	
Perspectiva Aprendizaje			
Capacitación de Programas	N° Programas		X
	Satisfacción del Cliente	X	

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.13.4. *Mapa Estratégico*

El mapa estratégico de la Distribuidora de Helados Pinguino refleja como los objetivos estratégicos se orientan por un lado a las diferentes perspectivas, tema que ya se ha explicado ampliamente. Y por otro lado al desarrollo de nuevos mercados y a la rentabilidad.

Gráfico N° 25 MAPA ESTRATÉGICO PINGÜINO



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.13.5. Construcción de cuadro de Mando Integral

Para la construcción del cuadro de mando integral (CMI) se busca no sólo contar con un conjunto de indicadores, sino generar una manera de disponer de una fuente de información estratégica que prepare a Pingüino para ser competitiva en el futuro, sin perder de vista los resultados inmediatos.

3.13.6. Matriz de contribución Crítica Vertical

La matriz de contribución crítica vertical se enfoca en los procesos internos productivos de servicios financieros. Busca determinar cuál es el aporte que éstos dan a cada uno de los objetivos estratégicos.

Tabla N° 45 TABLA CRÍTICA VERTICAL

Objetivo Estratégico	A	B	C
Crecimiento sostenido del 85 %	X		
Alcanzar una mayor participación en el mercado de Cotopaxi		X	
Diseñar estrategias de marketing enfocadas el marketing MIX			X

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 46 CODIFICACIÓN PROCESOS PRODUCTIVO

	Proceso Productivo
A	Mejoramiento de Procesos
B	Proyecto Apertura de Mercado
C	Desarrollo de estrategias

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.13.7. *Matriz contribución Crítica Horizontal*

La matriz de contribución crítica horizontal por otro lado se relaciona con los procesos de apoyo y de la gerencia de Pingüino. Al igual que la matriz de contribución crítica vertical, la matriz de contribución horizontal refleja como los procesos de apoyo y gobernantes contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.

Tabla N° 47 MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA HORIZONTAL

Objetivo Estratégico	H	I	J
Satisfacer necesidades de clientes			X
Lograr eficiencia en la atención y en el servicio		X	
Desarrollo de proyectos de inversión			X
Incentivar al talento humano		X	

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 48 CODIFICACIÓN DE PROCESOS DE APOYO A LA GERENCIA

Proceso Productivo	
H	Planificación financieras
I	Políticas gerenciales
J	Desarrollo de programas

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Una vez que se tiene las matrices de contribución se genera la matriz de alineamiento estratégico. En esta matriz se resumen la relación entre los procesos y los objetivos estratégicos, dando un resumen de los objetivos e indicadores de los procesos.

3.14 Evaluación Económica

3.14.1 Estimación de Costos

Para determinar los costos de requerimientos que tendrá la implementación de los diferentes proyectos del Plan Estratégico de Marketing para la Distribuidora de Helados Pingüino, se ha considerado las diferentes áreas de implementación, con lo cual es posible determinar los diferentes costos tanto de inversión inicial como de operación permanente.

Debido a la limitación de capital y alcance de la Distribuidora, se ha buscado optimizar de la mejor manera los recursos.

A continuación se detalla los diferentes aspectos que deberá considerar el plan y sus requerimientos y posteriormente se realizará una evaluación financiera de la implementación.

Promoción:

Para el desarrollo de la promoción turística se ha considerado 4 principales áreas de costos y gastos que se requiere:

Diseño de la imagen gráfica que se requerirá para ser ubicada en el cantón Latacunga

Esta imagen gráfica se requerirá como imagen corporativa de Pingüino y su proyección de venta y cada uno de los productos o servicio de venta, página web y vallas publicitarias requerirán de un diseño profesional y atractivo.

Gráfico N° 26 IMAGEN GRÁFICA DE PINGÜINO



Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Unilever

3.14.2 Costos de operación

Tabla N° 49 COSTOS DE OPERACIÓN PINGÜINO

DESCRIPCIÓN	CANTIDA D	VALOR U	TOTA L
PERSONAL			
Chofer	2	450	900
Supervisor	1	550	550
Vendedores	4	500	2000
Total gastos personal			3450
Gastos operativos			
Servicios básicos	1	400	400
Internet	1	25	25
Insumos de oficina	1	40	40
Gasolina	5	60	300
Almuerzos	160	2;75	440
Total gastos de operación			1205
Otros gastos			
Técnico	1	50	20
Publicidad radio	30	6	180
Publicidad diario la hora	30	9	270
Otros mantenimiento de vehículos	4	50	200
Total otros gastos			670
Total inversión mensual			5325
Total inversión anual			63900

Elaborado por: Bermeo Juan

Fuente: Investigación de campo

3.14.3 Detalle de costos e Inversiones

Tabla N° 50 ROL DE PAGOS

EMPLEAD O	SUELD O	APORTE PATRONAL	DECIMO 3°	DECIMO 4°
SUPERVISOR	550	66;825	318	318
VENDEDOR 1	500	60;75	318	318
VENDEDOR 2	500	60;75	318	318
VENDEDOR 3	500	60;75	318	318
VENDEDOR 4	500	60;75	318	318
CHOFER	450	54;675	318	318
AYUDANTE	450	54;675	318	318
TOTAL	3450	419;175	2226	2226

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Análisis

Con los datos obtenidos de la representación del rol de pago mensual para el total de empleados, se determina que para cada año se debe presupuestar un 4% adicional a la cantidad del año anterior, con ello se evitara el pago incumplido por la prestación de los servicios, cumpliendo de este modo con los beneficios para cada uno, como es el pago del décimo tercer sueldo equivalente al sueldo percibido por el trabajador proporcionado para el tiempo de trabajo, el décimo cuarto equivalente a un pago de un sueldo básico establecido por el gobierno y el derecho de vacaciones.

3.15 Evaluación Financiera

La evaluación financiera no implica utilidad directa para la empresa, pero existen ciertos beneficios que se verán reflejados, es por ello que se ha considerado realizar una evaluación financiera considerando todos los costos e inversiones requeridas y todos los beneficios esperados con lo cual se pueda evaluar los resultados generales de la inversión.

3.15.1 Presupuesto de ventas y costos

Tabla N° 51 PRESUPUESTO DE VENTA 2017

AÑOS	TASA DE INCREMENTO	VENTAS	INCREMENTO
2010	1,94%	1271502	
2011	1,94%	1287467	
2012	1,94%	1303632	
2013	1,94%	1320000	25608
2014	1,94%	1345608	26105
2015	1,94%	1371713	26611
2016	1,94%	1398324	27127
2017	1,94%	1425452	27654

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Análisis

Las ventas se han proyectado con un crecimiento tanto en volumen como en precio, pues se estima un crecimiento anual de 1.94% en relación a demanda.

Tabla N° 52 PRESUPUESTO DE COMPRAS

AÑO	PORCENTAJE DE INCREMENTO	COMPRAS	INCREMENTO
2010	0;018	460871	
2011	0;018	675407	
2012	0;018	881634	
2013	0;018	954454	17180
2014	0;018	971634	17489
2015	0;018	989124	17804
2016	0;018	1006928	18125
2017	0;018	1025053	18451

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Análisis

Como se observa en la tabla anterior la proyección de compras nos muestra la determinada cantidad de dinero que necesitaremos para la adquisición de los helados, es así que hemos utilizado un promedio de 18% el cual se lo ha calculado con los anteriores 3 años.

3.16 Estructura de Financiamiento

Tabla N° 53 BALANCE GENERAL DE PINGÜINO COTOPAXI

BALANCE GENERAL	
DISTRIBUIDORA DE HELADOS PINGÜINO COTOPAXI	
EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012	
ACTIVOS	
CORRIENTE	16000
INVENTARIOS	20000
BANCO	45000
TOTAL ACTIVO	81000
PASIVO	
CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO	70000
TOTAL PASIVO	2300
PATRIMONIO	
PATRIMONIO	115000
TOTA PATRIMONIO	115000

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 54 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS	1320000	1345608	1371713	1398324	1425452
COMPRAS	954454	971634	989124	1006928	1025053
DEPRECIACIÓN	145890;3	145890;3	145890;3	145890;3	145890;3
	6	6	6	6	6
GASTOS FINANCIEROS	28865;63	28865;63	28865;63	28865;63	28865;63
UTL. ANTES DE PART	190790;0	199218;0	207833;0	216640;0	225643;0
IMP.	1	1	1	1	1
IMPUESTO 12%	22895	23906	24940	25997	27077
UTILIDAD NETA	167895	175312	182893	190643	198566

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

3.17 Flujo de caja

TABLA 55: FLUJO DE CAJA PROYECTADO

DESCRIPCIÓN	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
VENTA DE INVENTARIOS	1320000	1345608	1371713	1398324	1425452
TOTAL INGRESOS	1320000	1345608	1371713	1398324	1425452
EGRESOS					
PROVEEDORES	954454	971634	989124	1006928	1025053
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA	57060	59342	61716	64184	66752
COMPRA DE ACTIVOS	29000				
PAGO INTERESES	2865	2325	1737	1096	400
OTROS GASTOS	50000	65000	66978	67000	69043
IMPUESTOS	22895	23906	24940	25997	27077
TOTAL EGRESOS	1116274	1122207	1144495	1165205	1188325
SALDO DEL AÑO	203726	223401	227218	233119	237127

Elaborado por: Bermeo Juan
Fuente: Investigación de campo

CONCLUSIONES:

- La conceptualización teórica ha servido para incrementar nuestro conocimiento e incentivar más aun al estudio a profundidad de la materia, puedo concluir que la Administración es una de las ciencias de mayor importancia en la vida diaria, ya que se la utiliza para todo desde la planificación del día hasta formar una empresa multinacional, es por eso que se considera fundamental para la el desarrollo de las actividades laborales y personales.
- Como conclusión de capítulo dos se defina a la empresa pingüino, una empresa colaboradora con el medio ambiente, sabemos que en la actualidad es muy tema muy discutido, debatido y controversial alrededor del mundo, es por eso que Pingüino siempre se ha focalizado a contribuir, crear conciencia, es por eso que sus congeladores son ecológicos ahorradores de energía eléctrica.
- Los resultados de la encuesta realizada arrojan datos muy importantes para la toma de decisiones que llevaran a tan prestigiosa empresa a ocupar un lugar predilecto y poseionares en la mente de los consumidores.
- Con el análisis FODA realizado a la Distribuidora de Helados Pingüino se obtuvo un resultado del 2.96% de la evaluación externa, lo que significa que es una empresa competidora en un ramo más atractivo donde dispone de oportunidades externas para su funcionamiento y de esa manera posesionarse como pionera entre las demás Empresas distribuidoras de helado que se encuentran ubicadas en la zona, dando como resultado el buen acogimiento de los turistas llegando así a satisfacer sus múltiples necesidades; en cuanto a factores internos se obtuvo un resultado de 3.06% que indica una posición interna muy a aceptable, es decir.
- Con la aplicación y el análisis de la Matriz BCG se determinó que el portafolio de productos de Pingüino tiene la siguiente clasificación: Paletearía Kids Dilema con la rentabilidad Baja, inversión muy alta y flujo de caja Positivo; paletearía Clásicos

es un producto estrella con la rentabilidad alta, inversión alta y flujo de caja alta positivo; Fruttare es un producto perro con la rentabilidad Alta, inversión nula y flujo de caja positivo; Casero es un producto dilema con la rentabilidad alta, inversión muy alta y flujo de caja positivo; Magnum es un producto Vaca con la rentabilidad Alta, inversión baja y flujo de caja Positivo. Cornetto es un producto dilema con la rentabilidad Alta, inversión baja y flujo de caja Positivo.

- Con el análisis de la cadena de valor de la agencia Distribuidora Pingüino se determina que la creación de un plan de marketing genera el valor agregado a los clientes mediante el establecimiento de las características del servicio como son el desarrollo futuro de nuevos proyectos, la imagen de la Distribuidora y las relaciones entre los departamentos internos de la misma.
- La demanda en este tipo de mercado tan especial ha venido experimentando un continuo crecimiento durante los últimos años, empujando a las empresas a obtener una ventaja competitiva sobre el resto, es por eso que la estrategia de Pingüino será la calidad de sus productos complementado con una excelente atención al cliente.
- Las reacciones de la competencia ante el surgimiento de la distribuidora de Helados Pingüino Cotopaxi como publicidad masiva en medios locales, y nacionales pueden ser desfavorables para la misma debido al gran efecto de experiencia que estas poseen y su capacidad para la inversión , pueden afectar a nuestra empresa en las ventas.
- De acuerdo con el diagnóstico realizado al macro entorno el sector de influencia donde esta las Distribuidora de Helados Pingüino Cotopaxi, cuenta con un sin número de competencia, pero se a determinados que por fortalezas y oportunidades Pingüino ha llegado a representar una gran empresa, ganándose la confianza de sus clientes.

- El fortalecimiento de las capacidades humana para el proceso de desarrollo local, permitió ofrecer productos y servicios de calidad que se requiere, para continuar con el entrenamiento y formación de personal en varios campos de acción como son: Servicio pos venta, preventa, perchado, fortalecimiento organizativo que permitan dar soporte a la nueva formación del personal.
- Pingüino Cotopaxi mantiene una organización muy bien formada además que cuenta con grandes fortalezas las cuales han hecho de esta empresa una empresa netamente local, representativa y siempre a la vanguardia de eventos deportivos y en el cuidado del medio ambiente.
- La tecnología en Pingüino juega un papel muy importante que le permite a la empresa dejar de ser reactiva para ser proactiva en la formulación de su futuro, ya que esta mantiene un enfoque y sistemático y objetivo para la toma de decisiones, además que posee para sus congeladores y cámaras de frío la tecnología que le permite economizar en el consumo de luz.

RECOMENDACIONES

- Investigar más a fondo para seguir aprendiendo nuevas metodologías y ampliando la conceptualización y puntos de vista sobre los temas relacionados con la materia, además de siempre estar en constante estudio para ir actualizando nuestro marco teórico y ser participe en un futuro de cambios positivos para la región.
- Realizar más campañas para concientizar a la población local de no malgastar la luz eléctrica, y cuidar el medio ambiente, generando conciencia en la mente de las personas y así logra una satisfacción interna de estar en compromiso con las organizaciones que buscan buenos resultados.
- Realizar encuestas periódicas para determinar el grado de satisfacción, necesidades, retroalimentaciones por parte de los clientes, y así entrar en un proceso de cambios de procesos que estén fallando y alcanzar la mejora continua en la empresa.
- Tomar en cuenta los resultados obtenidos del análisis FODA para aprovechar los puntos fuertes que tiene Pinguino considerar los deseos y necesidades de los clientes para la formulación de nuevas ideas de servicios de venta. Difundir a los clientes de Pinguino el beneficio adicional que la cadena de valor proporciona para su servicio.
- Tomar la decisión de inversión de acuerdo a la clasificación del análisis BCG, en cuanto a las actividades menos acogidas por los clientes, dándoles a estas la mayor importancia para sus crecimientos, sin descuidar las que se encuentran en un buen posicionamiento de estrellas.
- Tomar en cuenta los resultados obtenidos numéricamente en las proyecciones realizadas en cuanto a resultados financieros, por cuanto reflejan el proporcional que la empresa debe mantener para cada año, consiguiendo con esto el funcionamiento continuo de sus actividades u operaciones; cabe mencionar que es responsabilidad de la contadora llevar el seguimiento mensual de los procesos financieros.

- Optimizar los recursos de la empresa, evitando el despilfarro de materiales de oficina, gastos operativos reducirlos al mínimo, tomando en consideración las alternativas que este plan brinda a la empresa.
- Mantener esa fidelidad y confianza de sus clientes mediante la comunicación, ya que es importante escuchar las opiniones y recibir una retroalimentación, ya que esto es básico para mantener a nuestro cliente y hacerle saber siempre que se le toma en cuenta.
- Analizar a la competencia lo cual implica recabar información de esta, estar atento lo que hagan, tratar de prever a sus acciones, adquirir sus productos, hacer uso de sus servicios visitar sus locales, analizar sus estrategias entrevistar a sus antiguos trabajadores y clientes.
- Capacitar y desarrollar al Talento Humano, buscar cursos que logren perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función a las nuevas necesidades en un proceso estructurado con metas bien definidas, ya que dados los cambios continuos en las actividades de las organizaciones prácticamente ya no existen puestos estáticos.
- Cumplir el objetivo de realizar su estudio, es decir poner en práctica lo recomendado en este plan para que así se pueda maximizar la creación de valor y minimizando los costes enfocándonos siempre a la rentabilidad que persigue la empresa.
- Dar mantenimiento constante tanto a los congeladores que se encuentran en las tiendas y a las cámaras de frío que posee la distribuidora de helados para alargar la vida útil de estas y evita gastos de reparación además de altos consumos de luz.

BIBLIOGRAFÍA

- **Bibliografía Citada**

- JOBBER y FAHI, Fundamentos de Marketing, Madrid, Editorial McGraw-Hill, 2009
- KOTLER, Philip. Marketing, México, Editorial McGraw-Hill, 2001
- KOONTZ, Harold y otro, Administración una Perspectiva Global. Colombia, Editorial McGraw-Hill, 2004
- OSORIO, Luna Luis, Ecuador Proyección 2020, Editorial Patricio Herrera Crespo. 2010
- CORDOVA, Marcial. Formulación y Evaluación de Proyectos. Editorial Ecoe, 2009
- DAFT, Richard, Teoría y Diseño Organizacional, México, Editorial THOMSON, 2000
- DIAZ, Hernández, Alfonso Edgar, “Proyectos turísticos, formulación y evaluación”, Editorial Trillas México, reimpresión 2001
- FERNANDEZ, Ricardo, Segmentación de Mercados, Editorial McGraw-Hill, 2007

- **Bibliografía Consultada**

- BORRERO, Julio Cesar. Marketing Estratégico, Editorial San Marcos. 2005.
- BOTE, G. Venacio; “Planificación Económica del Turismo”
- BURBANO Ruiz, Jorge E. y, Ortiz Gómez Alberto, “Presupuestos”, Edit. McGraw-Hill. 2005.
- HARRINGTON H. James, Mejoramiento de los Procesos de la empresa, McGraw-Hill, Colombia, 2003
- 192
- HELLRIEGEL, Don y otros, Administración un Enfoque basado en Competencias. Bogotá, Editorial THOMSON, 2002

- JEAN-Jacques, Lambin, Casos prácticos de Marketing, Madrid, Editorial McGraw-Hill, 1995
- SAPOROSI, Gerardo, Clínica Empresarial, Editorial Ediciones Machi. 1997.
- STANTON, Walter, Fundamentos de Marketing, Editorial McGraw-Hill, 2007

- **Bibliografía Virtual**

- La importancia de la gestión empresarial [en línea]. <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/emp/importancia-de-la-gestion-de-empresas-en-las-pymes.htm>.
- El concepto de Planificación Estratégica [en línea] [.http://es.scribd.com/doc/50743704/Ingenieria-en-Gestion-Empresarial](http://es.scribd.com/doc/50743704/Ingenieria-en-Gestion-Empresarial) .
- En el ambiente empresarial la gestión tecnológica [En línea] <http://unesrgt.blogcindario.com/2011/02/00003-unidad-3-estrategias.tecnologicas.html>
- Gestión financiera [En línea].<http://es.scribd.com/doc/50743704/Ingenieria-en-Gestion-Empresarial>
- En el ambiente empresarial la gestión tecnológica [En línea] <http://unesrgt.blogcindario.com/2011/02/00003-unidad-3-estrategias.tecnologicas.html>
- Dicho de otro modo e incluyendo el concepto de desarrollo sostenible. [En línea], <http://es.scribd.com/doc/50743704/Ingenieria-en-Gestion-Empresarial>
- La planeación estratégica. [En línea] <http://www.slideshare.net/erwino/planeacin-estrategica-1802020>

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
OPERADORA DE TURISMO “PINGUINO”
INGENIERÍA COMERCIAL

OBJETIVO:

Realizar la presente encuesta por parte del estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la especialidad de Ingeniería Comercial del Noveno ciclo con el fin de conocer la satisfacción de los clientes externos, en cuanto a los servicios otorgados por la distribuidora

INSTRUCCIONES:

- Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.
- Lea detenidamente cada una de las preguntas, así como las alternativas para poder contestar.
- Marque con un visto una sola respuesta de acuerdo a su criterio.

1. Como considera usted la atención recibida por la Pinguino Cotopaxi.

Excelente

Bueno

Malo

2. Considera usted que el personal está capacitado para el servicio entregado por la empresa.

SI NO

Por qué?.....

3. Considera usted que los vehículos utilizado por empresa son satisfactorios?.

SI NO

Por qué?.....

4. Considera adecuados los costos de los helados.

SI NO

Por qué?.....

5. Considera usted que los equipos (congeladores, vitrinas, coneras) facilitados por la empresa fueron los adecuados para conservar la calidad del helado.

SI NO

Por qué?.....

6. Los equipos estaban en buenas condiciones.

SI NO

Por qué?.....

7. Cómo calificaría usted el servicio de venta desde que inicia la preventa?

Excelente

Bueno

Malo

8. Recomendaría usted a otras personas trabajar con Pinguino

SI NO

Por qué?.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 1
DISTRIBUIDORA DE HELADOS PINGÜINO COTOPAXI



ANEXO 2



ANEXO 3

NUESTRA RAZON DE SER
NUESTROS CLIENTES



ANEXO 4

TRABAJAMOS CON PASION
POR ESO ESTAMOS MUY CERCA DE TU CORAZON
Y TU FELICIDAD



ANEXO 5
INTERIORES DE LA DISTRIBUIDORA



